KURSBUCH



## Interkulturelles Management

DLMINTIM01\_E



Lernziele

##### Einführung 9



Die Globalisierung hat die Geschäftswelt nachhaltig verändert und Unternehmen dazu veranlasst, neue Märkte auf der ganzen Welt zu erschließen. Um in einem interkulturellen Umfeld erfolgreich agieren zu können, müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle anpassen. Der Kurs „Interkulturelles Management“ wird sich mit den wichtigsten Entwicklungen und Konzepten befassen, die Organisationen berücksichtigen müssen, wenn sie in einer internationalen Branche tätig sind. Es werden außerdem die Kernkompetenzen erörtert, die ein Unternehmen benötigt, das auf dem internationalen Parkett erfolgreich sein will. In diesem Zusammenhang wird auch den verschiedenen Ebenen der Organisations- und Landeskultur Rechnung getragen. Der Kurs erteilt Aufschluss darüber, wie sich das interkulturelle Management als Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre etabliert hat und wie sich diese im Laufe der Zeit verändert hat.

Ferner werden verschiedene Aspekte des Managements betrachtet. Dem Diversity Management, das aus einem regionalen und internationalen Blickwinkel betrachtet wird, kommt hier besondere Bedeutung zu. Zudem werden verschiedene Management- und Führungsstile in unterschiedlichen Kulturen beleuchtet. Auch Lösungsansätze für schwierige Situationen und Konflikte, die sich im Zuge interkultureller Unterschiede ergeben und eine Herausforderung für das Management darstellen, werden thematisiert. Danach wird der Schwerpunkt auf die konkreten betrieblichen Funktionen von Unternehmensplanung, Marketing und Personalwesen verlagert. Dabei werden für jeden Bereich die größten Herausforderungen dargelegt, die Entscheidungsfindungsprozesse in einem interkulturellen Geschäftsumfeld mit sich bringen können. Anschließend werden weitere wichtige Kompetenzen vorgestellt, die für die Arbeit in einem internationalen Umfeld von Bedeutung sind. Anhand der Beispiele Deutschland, USA und China wird gezeigt, wie die im Kurs behandelten kulturellen Unterschiede im Geschäftsverkehr mit diesen wichtigen Handelsnationen zu Tage treten.

[www.iubh.de](http://www.iubh.de/)



# Lektion 1

## Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

#### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, ...

... das interkulturelle Management als Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre einzuordnen.

... die Zielsetzungen und Hauptthemen des interkulturellen Managements zu erklären.

… Kulturkonzepte und -dimensionen als Wegweiser für ein interkulturelles Verständnis anzuwenden.

DL-E-DLMINTIM01\_E-U01

1. Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

### Aus der Praxis

Mit der Übernahme von *Wertkauf* (für ungefähr 715 Mio. €) und *Interspar* (für circa 690 Mio. €) erschloss der US-Konzern Walmart im Jahr 1997 den deutschen Markt (Dawson, 2009). Verantwortliche vertrauten darauf, dass das in den USA so erfolgreiche Einzelhandelsmodell, das sich durch niedrige Preise und einen hohen Servicegrad auszeichnete, übernommen werden konnte. Von den Angestellten in Deutschland wurde erwartet, dass sie ihre Aufgaben auf die gleiche Art und Weise ausführten wie ihre amerikanischen Kolleginnen und Kollegen. Sie sollten die Unternehmenssprache Englisch für die Kommunikation verwenden und an täglichen Motivationsritualen teilnehmen, bei denen vor der Öffnung des Geschäfts der Firmenname im Sprechchor gerufen wurde. Außerdem sollten alle Kunden im Umkreis von drei Metern mit einem Lächeln begrüßt werden (Pearson, 2018). Clark (2006) berichtete, dass „das weltgrößte Einzelhandelsunternehmen Walmart in einem seltenen Eingeständnis des Scheiterns erklärt hat, dass es seine Großmarktkette in Deutschland verkauft hat, nachdem diese einen Verlust von 1 Mrd. $ (530 Mio. £) hinnehmen musste, da es nicht gelungen war, die Kundschaft und die Behörden des Landes von der Niedrigpreisstrategie nach amerikanischem Vorbild zu überzeugen“ (Abschnitt 1).

Walmart hatte sich nur zwei Monate zuvor aus dem südkoreanischen Markt zurückgezogen (Clark, 2006) und seither Probleme, sowohl im britischen als auch im chinesischen Einzelhandelsmarkt Fuß zu fassen (Jacobs, 2018). Michael Duke, damals stellvertretender Vorstandsvorsitzender von Walmart Stores, sagte, es „kristallisierte sich immer deutlicher heraus, dass es im deutschen Geschäftsumfeld schwierig werden würde, die Größenordnung und Ergebnisse zu erzielen, die wir uns wünschen“ (zitiert nach Clark, 2006, Abschnitt 4). Fragestellungen:

* + Woran könnte es liegen, dass das Einzelhandelsmodell in Deutschland trotz seines Erfolgs in den USA gescheitert ist?
  + Warum widerstrebte es den deutschen Angestellten, die Arbeitspraktiken ihrer amerikanischen Kollegen und Kolleginnen zu übernehmen?
  + Was hätte Walmart vor Erschließung des deutschen Marktes berücksichtigen sollen?

### Interkulturelles Management als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre

Die Globalisierung – das zunehmende Zusammenwachsen der verschiedenen Länder, das aus dem weltweiten Verkehr von Waren, Personen und Kapital resultiert – hat die Geschäftswelt nachhaltig verändert und in den letzten 30 Jahren einen grundlegenden Wandel in der Weltwirtschaft herbeigeführt. Die Abschaffung von Handelsschranken, kürzere Lieferketten, bessere Vertriebsmöglichkeiten, optimierte Kommunikationsmittel und Technologien sowie gesättigte Binnenmärkte und aggressive Wachstumsstrategien der Konzerne haben Unternehmen dazu veranlasst, neue Absatzmärkte auf der ganzen Welt zu erschließen.

Im Jahr 1980 entfielen 21 Prozent aller Verkäufe aus der Nahrungsmittelindustrie auf **Schwellenländer**. In der Elektroindustrie waren es 14 Prozent und in der Fahrzeugindustrie 11 Prozent. Bis zum Jahr 2015 stiegen diese Verkäufe auf jeweils auf 53 Prozent, 56 Prozent und 42 Prozent (Dobbs et al. 2015). Laut einem Bericht von McKinsey wuchs der Gesamtwert des weltweiten Waren-, Dienstleistungs- und Finanzverkehrs zwischen 1990 und 2014 von fünf auf 30 Billionen $. Das entspricht einer Zunahme von rund 24 Prozent auf 39 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

(BIP) (Manyika et al. 2016). Im selben Zeitraum erhöhte sich die Zahl der internationalen Touristenankünfte von 435 Millionen auf 1,1 Milliarden. Auch wenn sich die aus der Globalisierung hervorgegangenen internationalen Handels- und Finanzströme in jüngster Zeit stabilisiert zu haben scheinen, etabliert sich nun das Internet als Plattform für eine neue Epoche des weltweiten Wirtschaftswachstums, in der sich Unternehmen und Privatpersonen problemlos rund um den Globus vernetzen können.

###### Die kulturfreie These

Unternehmen begegneten den neu aufkommenden Herausforderungen der Globalisierung und der zunehmend international ausgerichteten Geschäftstätigkeiten zunächst mit traditionellen betriebswirtschaftlichen Ansätzen.

In den 1970er und 1980er Jahren hielten Unternehmen an den bestehenden Geschäftsmodellen und -ansätzen fest und nahmen einen „verengten und oft überheblichen Blickwinkel“ ein, den Prahalad und Lieberthal (2003) als „Unternehmensimperialismus“ bezeichneten. Diesem Ansatz zufolge konnten sie neue Märkte im Ausland erschließen, indem sie sich weiterhin auf geschäftsspezifische Konzepte konzentrierten. Hierzu zählen etwa wirtschaftliche Faktoren, Leistung und Produktivität, Wachstumsstrategien, technische Innovationen, Unternehmensgröße, Absatzkanäle, Produktentwicklung und andere traditionelle Konzepte. Diese Faktoren waren ausschlaggebend, um eine passende Geschäftsstruktur im Inland aufzubauen. Man nahm an, dass ein Unternehmen, das auf der Suche nach Wachstumsmöglichkeiten ins Ausland expandierte, sein bestehendes Geschäftsmodell übertragen konnte, da dieses, so glaubte man, in jedem Umfeld funktionieren würde. Es wurde davon ausgegangen, dass in den neuen Absatzmärkten bereits begierig auf westliche Produkte und Dienstleistungen gewartet und die Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten willkommen geheißen würden.

Walmart, das in den frühen 2000er Jahren mit dem Versuch, das bestehende Geschäftsmodell in den deutschen Markt zu integrieren, gescheitert war (Dawson, 2009), zeigt, wie ein großes Unternehmen versäumt hat, die kulturellen Eigenarten und Bräuche eines Ziellandes zu berücksichtigen. Es wurden nicht nur Fehler bei der Planung und Übernahme gemacht. Walmart hat es nicht geschafft, die Bedürfnisse der deutschen Kundschaft, den in Deutschland üblichen Führungsstil, die deutsche Belegschaft mit ihren kulturellen Besonderheiten und die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu verstehen. Die Probleme, die Walmart außerhalb der USA hatte, beschränkten sich jedoch nicht nur auf Deutschland. So musste sich der Konzern auch aus dem südkoreanischen und in jüngerer Vergangenheit aus dem britischen Markt zurückziehen. Die Anpassung an die kulturellen Besonderheiten des chinesischen Marktes stellt das Unternehmen ebenfalls laufend vor neue Herausforderungen. Dies lässt erkennen, wie schwierig es ist, ein funktionierendes amerikanisches Geschäftsmodell einzuführen, wenn auf die Kultur, Normen und Werte des Ziellandes keine Rücksicht genommen wird.

Das amerikanische Unternehmen Starbucks stellt ein weiteres bekanntes Beispiel für ein Unternehmen dar, das mit seiner Erschließung des australischen Marktes davon ausging, dass sich das im Inland funktionierende Geschäftsmodell problemlos auf ein anderes Land übertragen ließe. Starbucks war jedoch nicht in der Lage, die besonderen Kaffeetrinkgewohnheiten und Erwartungen der australischen Gemeinschaften zu verstehen und auf sie einzugehen, obwohl angenommen werden könnte, dass sich die USA und Australien kulturell nahestehen. Trotz seines Erfolgs als Kaffeehausbetreiber in den USA ist Starbucks daran gescheitert, die kulturelle Bedeutung des Kaffeehauses als Treffpunkt in den australischen Gemeinden zu verstehen (Mourdoukoutas, 2018).

Schwellenländer

Als Schwellenland wird ein Wirtschaftsraum bezeichnet, der sich auf dem Weg zur Industrienation befindet. Dazu zählen etwa China, Indien, Brasilien und Russland.

Es gibt eine Vielzahl von Beispielen, die belegen, wie gewünschte Erfolge wegen mangelndem Kulturbewusstsein in der Produktentwicklung, im Marketing und in der Werbung ausblieben. So sind beispielsweise den amerikanischen Getränkeherstellern Coca-Cola und Pepsi in Bezug auf den chinesischen Markt peinliche Marketingfehler unterlaufen. Coca-Cola brachte sein Produkt heraus und bediente sich dafür eines Werbespruchs, der wie „Coca-Cola“ klang, aber leider wörtlich übersetzt „Beiß die wächserne Kaulquappe“ bedeutet. Pepsi verwendete den neuen Werbeslogan „Brings you back to life“, der im Chinesischen wörtlich in etwa „Erwecke deine Vorfahren zum Leben“ bedeutet. „Fingerlickin‘ good“, der Slogan des amerikanischen Fast-Food-Konzerns KFC, wurde ins Chinesische mit „Beiß deine Finger ab“ übersetzt (Morrison, 2004).

Die Globalisierung und die Zunahme des internationalen Handels haben aufgezeigt, dass die kulturfreien Managementansätze nicht zeitgemäß sind. Unternehmen, die neue Märkte und Standorte erfolgreich erschließen wollten, waren gezwungen eine größere Sensibilität für kulturelle Einflüsse und Unterschiede zu entwickeln. Traditionelle Theorien und Praktiken der Betriebswirtschaft mussten kultursensibel werden.

###### Die Entstehung des interkulturellen Managements

Seither hat sich das interkulturelle Management als Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre etabliert. In Unternehmen wächst das Bewusstsein, dass eine mangelnde Sensibilität gegenüber kulturellen Unterschieden und Einflüssen den Erfolg von international ausgerichteten Managementstrategien reduziert. Diese Erkenntnis hat zu einer steigenden Nachfrage nach global denkenden Managern und Führungskräften geführt, die in der Lage sind, interkulturelle Teams zu leiten. Die kulturellen Faktoren der Managementtätigkeiten treten dabei immer mehr in den Vordergrund.

Das interkulturelle Management wird inzwischen von mehreren Fachzeitschriften als eigenständige Disziplin betrachtet. Bereits etablierte Wirtschaftsmagazine und -zeitschriften berichten regelmäßig über Probleme und Vorgehensweisen im interkulturellen Management. Wirtschaftshochschulen nehmen das interkulturelle Management als wichtigen Baustein für MBA-Programme und Wirtschaftstudiengänge in den Lehrplan auf. Damit tragen sie dem Umstand Rechnung, dass interkulturelle Kompetenz inzwischen mehr als nur ein kleiner Vorteil ist, den Fachkräfte mitbringen sollten, wenn sie über Kultur- und Ländergrenzen hinweg erfolgreich tätig sein wollen (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Es wurde erkannt, dass Kultur alle Bereiche einer Geschäftsbeziehung durchdringt und in allen Aspekten der Unternehmensorganisation von Bedeutung ist.

Das interkulturelle Management hat sich weiterentwickelt und bietet Unternehmen ein Rahmenwerk, auf das sie sich nun stützen können, um die Herausforderungen zu meistern, die die Arbeit mit verschiedenen Kulturen mit sich bringt. Es eröffnet Unternehmen außerdem neue Perspektiven – das Managen von kulturübergreifenden Geschäftsbeziehungen ist nicht zwangsläufig Problem oder Schwierigkeit, die es in Angriff zu nehmen gilt. Vielmehr können Unternehmen, die einen interkulturellen Ansatz verfolgen und kulturelle Vielfalt fördern, Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten entdecken, die ansonsten unbemerkt geblieben wären.

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

###### Herausforderungen im interkulturellen Management

Obwohl das interkulturelle Management zunehmend an Bedeutung gewinnt, besteht nach wie vor ein erheblicher Mangel an qualifizierten Fachkräften, die mit den Schwierigkeiten umgehen können, die sich aus der Zusammenarbeit mit anderen Ländern ergeben. Das interkulturelle Management nimmt sich aller Themen an, die darauf abzielen, die Kultur eines Landes oder einer Region als betriebswirtschaftlich relevante Größe zu verstehen. Dieses Fachgebiet steht vor einer gewaltigen Herausforderung, da es mehrere Definitionen, viele verschiedene Ebenen und keine einheitliche, einfache „Methodik“ für Kultur gibt, die auf alle Situationen angewandt werden kann. Managementansätze müssen auf der genauen Analyse eines Kulturraums oder kulturellen Kontexts basieren und dementsprechend flexibel und anpassungsfähig sein – dabei gilt zu berücksichtigen, dass eine Lösung, die in einer Kultur funktioniert, möglicherweise nicht auf eine andere übertragbar ist.

Das interkulturelle Management muss der Betriebswirtschaftslehre als weitere Kompetenz hinzugefügt werden und dabei bestehende Ansätze verbessern (nicht ersetzen). Die Kernkompetenzen des Managements (z. B. Planung, Organisation, Koordination, Kontrolle, Leitung und Führung) bleiben erhalten. Sie werden jedoch durch die interkulturelle Kompetenz ergänzt, die eine erfolgreiche Verständigung zwischen verschiedenen Kulturen erst möglich macht. Manager:innen, die in einem internationalen Umfeld erfolgreich sein wollen, verfügen über Fähigkeiten im integrierten Management und über interkulturelle Kompetenz (Steers et al., 2016).

Es besteht die Gefahr, Kulturkompetenz als abgetrennte Einheit zu behandeln, anstatt sie in die bestehenden Managementkompetenzen zu integrieren – dies kann dazu führen, dass es dem Umgang mit Menschen aus anderen Kulturen an Authentizität mangelt und Sterotype entstehen. Das Stereotypisieren ist ein natürlicher, oft unbewusster Prozess, der in unserem kulturellen Umfeld begründet ist. In einem Geschäftsumfeld kann dies erhebliche negative Auswirkungen haben. Da Stereotype oft auf Vorurteilen, Halbwahrheiten und auf fehlendem Verständnis beruhen, sind sie einem erfolgreichen Austausch und funktionierenden Arbeitsverhältnis nicht förderlich. Sweeney und McFarlin (2015) haben eine Liste mit Eigenschaften zusammengestellt, über die erfolgreiche, international tätige Manager:innen verfügen sollten. Sie sollten

* Erfahrung im Umgang mit verschiedenen Kulturen mitbringen sowie ethnische Unterschiede

und Diversität wertschätzen.

* Teamarbeit und Informationsaustausch fördern.
* wenn möglich, global agieren und dabei gegebenenfalls Konzepte für regionale Märkte anpassen.
* Aufgaben an das Management vor Ort delegieren und dessen Handlungsempfehlungen

und Ideen berücksichtigen.

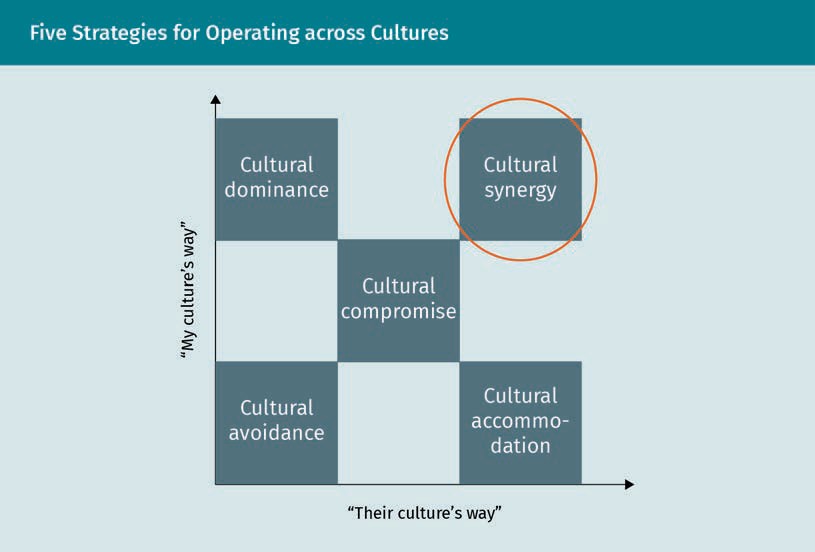
* verstehen, dass kulturelle Anpassung ein positiver Wert ist, durch dessen Förderung Unternehmen in einer ungewissen und sich ständig ändernden Welt erfolgreich sein können.
* den Mitarbeitenden an allen Standorten angemessene Verträge, Belohnungen und Vergütungsmodelle anbieten und Anerkennung zuteilwerden lassen.

Die große Herausforderung des interkulturellen Managements besteht darin, Manager:innen und Organisationen bei der Entwicklung dieser Eigenschaften zu fördern. Um dies zu erreichen, beschäftigt sich das interkulturelle Management mit Folgendem (Browaeys & Price, 2019):

* + Es untersucht das Verhalten von Menschen in Ländern und Organisationen auf der ganzen Welt.
  + Es umfasst die Schulung von Personen für die Arbeit in Organisationen, in denen Mitarbeitende und Akteure aus verschiedenen Kulturen beschäftigt bzw. beteiligt sind.
  + Es nimmt sich organisatorischer Probleme an, die sich ergeben, wenn Mitglieder einer Organisation mit Akteuren aus verschiedenen Kulturkreisen interagieren.

Synergie Dabei handelt es sich um die Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Organisationen, um gemeinsam ein Ergebnis zu erzielen, das ohne die Zusammenarbeit nicht erreicht werden könnte.

Verfügen Manager:innen schließlich über diese Eigenschaften, müssen sie ihre Organisation dabei unterstützen, ein weiteres Ziel des interkulturellen Managements zu erreichen: die kulturelle **Synergie** bzw. Kultursynergie. Die erfolgreichsten global ausgerichteten Organisationen sind solche, in welchen Teamarbeit, Zusammenarbeit und Kooperation über Kulturgrenzen hinaus gefördert wird. Nach dem Ansatz der Kultursynergie wirken verschiedene Kulturen so zusammen, dass von Unterschieden profitiert, die Leistungsfähigkeit erhöht und Wettbewerbsvorteile geschaffen werden. Sie bringt „die eigene Kultur“ und „die andere Kultur“ in Einklang. Es gibt jedoch noch vier weitere Strategien, die international agierende Organisationen verfolgen (Adler, zitiert nach Harris, 2004).



Nachfolgend werden die fünf Strategien international agierender Organisationen ausgeführt:

1. Kulturdominanz. Eine Organisation nimmt eine dominantere Position ein als die andere. Sie dominiert daher die kulturelle Beziehung, indem sie in der Regel weiterhin in der eigenen Kultur verhaftet bleibt. Diesen Ansatz verfolgte man zu Beginn der Globalisierung, als man in den Unternehmen annahm, dass die eigene Vorgehensweise die einzig richtige ist (weil sie im eigenen Land Erfolg brachte).
2. Kulturannahme. Unternehmen erschließen einen Markt und imitieren die Zielkultur, um sich einzufügen. Kulturannahme ist das Gegenteil von Kulturdominanz.

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

1. Kulturkompromiss. Dabei handelt es sich um eine Kombination der beiden ersten Ansätze, wobei beide Kulturen einige Aspekte ihres natürlichen Verhaltens außen vorlassen.
2. Kulturvermeidung. Bei diesem Ansatz werden kulturelle Elemente von den Beteiligten aus verschiedenen Kulturkreisen ignoriert. Manager:innen, die nach dieser Strategie arbeiten, führen so, als ob es keine Kulturkonflikte gäbe. Dies geschieht üblicherweise, um Peinlichkeiten oder Spannungen zu vermeiden.
3. Kultursynergie. Dieser Ansatz birgt neue Lösungen, die auf dem Respekt für alle beteiligten Kulturen beruhen. Dies erhöht die Chancen, in einem interkulturellen Umfeld erfolgreich tätig zu sein und sich einen Wettbewerbsvorteil anstatt eines kulturellen Vorteils zu verschaffen.

Sowohl interkulturelles Management als auch Kulturkompetenz umfassen jedoch weit mehr als eine bestimmte Menge erlernter Fähigkeiten, Ansätze und Methoden: Beide Begriffe stützen sich auf eine Anhäufung von Wissen, Verständnis, Einsicht und gelebten Erfahrungen, die über einen längeren Zeitraum und in verschiedenen Kulturräumen erworben wurden.

### Wichtige Kulturbegriffe als Grundlage für das interkulturelle Management

Der Einflussfaktor Kultur ist für den Erfolg oder das Scheitern eines international agierenden Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Unternehmen, die ihre Geschäftstätigkeit auf Gebiete außerhalb der regionalen **Komfortzone** erweitern möchten, müssen kultursensible Mitarbeitende beschäftigen, die in der Lage sind, sich an verschiedene fremde Kulturen anzupassen. Dies stellt eine besondere Herausforderung dar, weil das interkulturelle Management einer großen Bandbreite an Kulturbegriffen gerecht werden muss. Der Begriff Kultur wird auf verschiedenste Weise definiert und beschrieben. So gibt es unterschiedliche Kulturebenen und zahlreiche Dimensionen, an denen der Begriff untersucht bzw. gemessen wird. In den 1960er Jahren sammelten Kroeber und Kluckhohn ganze 160 unterschiedliche Definitionen, die den Kulturbegriff beschreiben (zitiert nach Engelen & Tholen, 2014).

In der allgemeinen Erklärung zur kulturellen Vielfalt der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO) wird empfohlen, dass „Kultur als Gesamtheit der unverwechselbaren geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Eigenschaften anzusehen ist, die eine Gesellschaft oder soziale Gruppe kennzeichnen, und dass sie über Kunst und Literatur hinaus auch Lebensformen, Formen des Zusammenlebens, Wertesysteme, Traditionen und Überzeugungen umfasst (UNESCO, 2001, Abschnitt 1). Allerdings ist diese Definition so weit gefasst, dass sie nur schwer auf einen unternehmerischen Kontext angewandt werden kann.

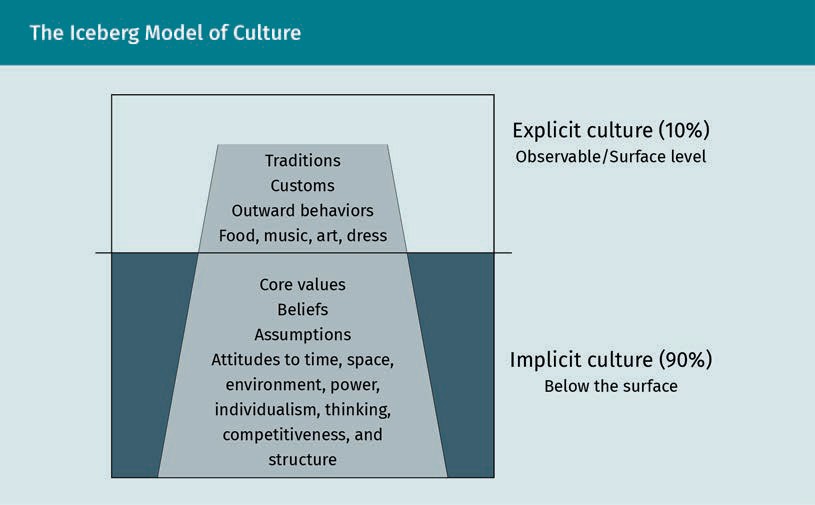
Bezogen auf das interkulturelle Management ist die Beschreibung von Kultur durch Engelen und Tholen (2014) von größerem Nutzen. Sie beschreiben Kultur als:

* die wesentlichen Voraussetzungen und Werte, die das Verhalten von Einzelnen steuern und in Artefakten und Produkten in Erscheinung treten
* ein Konzept auf Gruppenebene, das nicht auf alle Individuen der Kultur im gleichen Ausmaß zutrifft
* einen Mittelwert oder typischen Wert, von dem einzelne Individuen abweichen können
* etwas, das geographisch oder nach Staatsgrenzen eingeteilt werden kann

Komfortzone

Als die eigene Komfortzone wird eine Situation bezeichnet, in der man sich sicher oder wohl fühlt, in der jedoch oft kaum akzeptable Ergebnisse erzielt werden.

Es wird häufig fälschlicherweise davon ausgegangen, dass sich Kultur auf äußere oder stereotype Merkmale, die in einem Kulturraum anzutreffen sind, beschränken lässt. Hierzu zählen etwa Gebäude, Mode, Essen, religiöse Praktiken, Staatszeremonien, Feiertage, Musik und Sport. Diese machen jedoch nur einen Bruchteil dessen aus, was der Begriff Kultur umfasst. Die weitaus größeren Teilbereiche sind deutlich schwieriger zu erkennen und zu verstehen. Das Eisbergmodell wird oft verwendet, um Kultur zu veranschaulichen. Die sichtbare Spitze des Eisbergs stellt den oberflächlichen, leicht erkennbaren Teil einer Kultur dar, der unmittelbar wahrgenommen und erlebt werden kann. Unter der Wasseroberfläche verborgen liegt der weitaus größere Teil des Eisbergs. Er repräsentiert den nicht sichtbaren Bereich, zu dem Normen, Werte und Überzeugungen gehören, die eine Kultur über einen langen Zeitraum geformt und geprägt haben. Da dieser Teil nicht direkt sichtbar ist, kann er lediglich erahnt werden und ist somit im interkulturellen Management der problematischste Aspekt.



###### Klassische kulturwissenschaftliche Ansätze

Traditionelle Ansätze der Kulturwissenschaft stammen aus dem Bereich der Gesellschaftsforschung in der Anthropologie und den Sozialwissenschaften. Allerdings gibt es aufgrund der verschiedenen Inhalte in der Soziologie, Psychologie und Volkswirtschaftslehre kaum eine Kulturtheorie, die den Kulturbegriff einheitlich definiert.

Kultur als Kommunikationsmittel

Der Anthropologe Edward T. Hall (1959) vertrat in seinem Buch *The Silent Language* erstmals die Auffassung, dass jede Kultur, im Gegensatz zu den allgemeingültigen Regeln und Grundsätzen der wissenschaftlichen Disziplinen, nach ihren eigenen, teils geschriebenen, teils ungeschriebenen Regeln und Grundsätzen funktioniert. Er geht davon aus, dass ein Großteil des menschlichen Verhaltens durch unbewusste Faktoren bestimmt wird. Diese „stille Sprache“ prägt das menschliche Verhalten. Hall verglich die Kultur mit einer Art Computerprogramm, das das Verhalten und die innere Einstellung der Menschen Tag für Tag steuert.

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

In Folgestudien betrachtete Hall die Kommunikation als Schlüsselkonzept, in der sich die Kultur widerspiegelt: „Kultur ist Kommunikation und Kommunikation ist Kultur“ (Hall, 1959, S. 186). In späteren Jahren prägte er die Begriffe Hochkontextkultur und Niedrigkontextkultur. Der Kontext stellt dabei ein Kontinuum dar, das zeigt, inwieweit Botschaften in einer Kultur explizit verbal oder nonverbal kommuniziert werden. Jede Kultur und Sprache kann demnach auf einer Skala zwischen Hochkontext- und Niedrigkontextkultur eingeordnet werden.

Bei Hochkontextkulturen handelt es sich in der Regel um eine Gruppe von Menschen (Nationen, regionale Gemeinschaften oder andere kulturelle Gruppierungen), die dazu neigt, weniger direkt zu kommunizieren, und die Inhalte eher durch indirekte Botschaften vermittelt. In diesen Gruppen sind die Menschen in der Regel eng miteinander verbunden. Sie legen Wert auf persönliche Beziehungen und schätzen eine Art der Kommunikation, die ohne explizite und direkte Botschaften auskommt. Beispiele hierfür sind etwa asiatische Kulturen, wie man sie in China, Korea und Japan antrifft.

Der Kontakt mit Niedrigkontextkulturen erfordert ein höheres Maß an direkter Kommunikation, damit eine Botschaft auch wirklich verstanden wird. Diese Gruppen sind in der Regel weniger eng miteinander verbunden und haben weniger gemeinsame Merkmale. Es ist daher eine explizitere und direktere Kommunikation erforderlich, um Inhalt und Bedeutung einer Botschaft richtig zu interpretieren. Beispiele hierfür sind etwa europäische Kulturen, wie man sie in Deutschland oder der Schweiz vorfindet.

Das Modell der Werteorientierung

Während sich Hall (1959) auf die Kommunikation als entscheidenden Orientierungsrahmen für Kultur konzentrierte, verfolgten Kluckhohn und Strodtbeck (1961) einen werteorientierten Ansatz. Dabei gehen sie davon aus, dass Kultur in den Normen und Werten eines Kollektivs eingebettet ist. Sie bedienten sich Daten, die über westeuropäische und amerikanische Kulturen gesammelt wurden und erstellten ein vergleichendes Modell, anhand dessen der Kulturbegriff mit den folgenden fünf Wertedimensionen bzw. Kategorien beschrieben wird:

1. Natur des Menschen. Wie ist das Wesen des Menschen von Natur aus beschaffen? Sind Menschen von Natur aus gut oder böse? Es gibt zum Beispiel Gesellschaften, deren Mitglieder davon ausgehen, dass alle Menschen von Natur aus gut sind. In anderen Gesellschaften herrscht wiederum die Annahme, dass die Menschen von Natur aus böse sind, und daher kontrolliert und bestraft werden müssen.
2. Beziehung zur Natur. Wie gestaltet sich die Beziehung der Menschen zur Umwelt? Beispielsweise wird die Natur in einigen Kulturen verehrt, und die Menschen akzeptieren, dass ihr Leben dem Schicksal und den unkontrollierbaren Kräften der Natur unterworfen ist. In anderen Kulturen wird geglaubt, dass es den Menschen obliegt, die Natur zu beherrschen, sie auszubeuten und zu manipulieren.
3. Beziehung zu anderen Menschen. Wie gestaltet sich die Beziehung der Menschen zu ihren Mitmenschen und der Gesellschaft? In einigen Kulturen herrscht etwa die Meinung vor, dass es eine Hierarchie gibt, in der manche Menschen eine angeborene führende Rolle einnehmen, während andere folgen müssen. Andere Kulturen werden demokratisch geführt. Die Menschen werden als gleichwertig betrachtet und verfügen über die gleichen Rechte.
4. Modalität der menschlichen Aktivität. Wie nehmen Menschen ihr Sein und Handeln im Wesentlichen wahr und was verstehen sie darunter? Beispielsweise reicht es in manchen Kulturen aus, einfach nur zu „sein“, und es gibt keinen kulturimmanenten Leistungsdruck, der das Leben erst lebenswert macht. In anderen Kulturen wiederum ist es üblich, dass Menschen hart arbeiten müssen, um in der Zukunft davon zu profitieren und das Leben lebenswert zu machen.
5. Zeit. Wie verstehen Menschen den Begriff der Zeit? So gibt es etwa Kulturen, die sich an der Vergangenheit orientieren. Man erachtet es als wichtig, aus der Vergangenheit zu lernen und Traditionen aufrechtzuerhalten. In anderen Kulturen liegt der Fokus auf Planung und Zielsetzung, um die Weichen für eine bessere Zukunft zu stellen.

Laut Kluckhohn und Strodtbeck (1961) können alle Gesellschaften anhand dieser Dimensionen untersucht und vermessen werden. Dadurch könnten kulturelle Unterschiede, die es zwischen Kulturkreisen gibt, erfasst, analysiert und verglichen werden. Mit dieser ersten Arbeit legten sie den Grundstein für die Value Orientation Method (VOM, in etwa „Werteorientierungsmethode), die seither von vielen Akademikerinnen und Fachkräften aus der Praxis verwendet wird, um interkulturelle Differenzen zu untersuchen, zu überbrücken und beizulegen.

###### Moderne kulturwissenschaftliche Ansätze

Empirische Forschungsmethoden Untersuchungsmethoden, die sich auf Experimente und systematische Beobachtung stützen, werden als empirische Forschungsmethoden bezeichnet.

In jüngster Zeit hat sich der Fokus auf die Entwicklung **empirischer Forschungsmethoden** verlagert. Diese zielen darauf ab, verschiedene Kulturen anhand mehrerer Kulturdimensionen zu messen und zu klassifizieren. Von besonderer Bedeutung sind hier die Arbeiten von Hofstede und Trompenaars sowie die GLOBE-Studie (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research), die gezielt die Auswirkungen kultureller Werte am Arbeitsplatz untersuchen. Jede dieser forschungsbasierten Arbeiten hat wichtige empirische Belege geliefert und Einordnung sowie Beschreibung kultureller Unterschiede anhand einer Reihe von Kulturdimensionen ermöglicht. Das interkulturelle Management als eigene Disziplin ist aus diesen bedeutenden Beiträgen hervorgegangen. Infolgedessen sind Unternehmen nun in der Lage, einen strukturierteren und empirischen Ansatz zu verfolgen, um kulturelle Unterschiede und Ausprägungen in der Organisation zu identifizieren und zu überbrücken sowie das eigene Geschäftsumfeld besser zu verstehen.

Kulturmodell nach Hofstede

Hofstede (1980) bezeichnet Kultur als „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Gruppe von Menschen von einer anderen unterscheidet" (S. 25). Diese „mentalen Programme“ dienen als Systeme, mit denen eine Kultur ihre Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen organisiert. Kultur ist eine der drei Ebenen, auf der ein mentales Programm für den Einzelnen existiert. Die beiden anderen Ebenen sind die menschliche Natur und die Persönlichkeit.

Nach Hofstede (1980) ist die menschliche Natur angeboren und bereits in jedem Menschen vorhanden, wenn er zur Welt kommt, unabhängig von seiner Herkunft. Die Ausprägungen der menschlichen Natur umfassen unsere angeborene Fähigkeit, Emotionen wie Glück, Trauer, Liebe und Hass zu empfinden sowie unser Grundbedürfnis nach Nahrung, Wärme, Kleidung und Unterkunft. Jeder Mensch, unabhängig von seinem Kulturkreis, wird mit diesen „mentalen Programmen“ geboren. Die Persönlichkeit ist die Ebene, die sich auf die mentale Programmierung des Einzelnen bezieht. Bei der Persönlichkeit handelt es sich um ein hybrides mentales Programm. Sie ist teilweise angeboren bzw. vererbt, teilweise wurde sie durch persönliche Erfahrungen, vor allem in den ersten Lebensjahren, entwickelt.

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

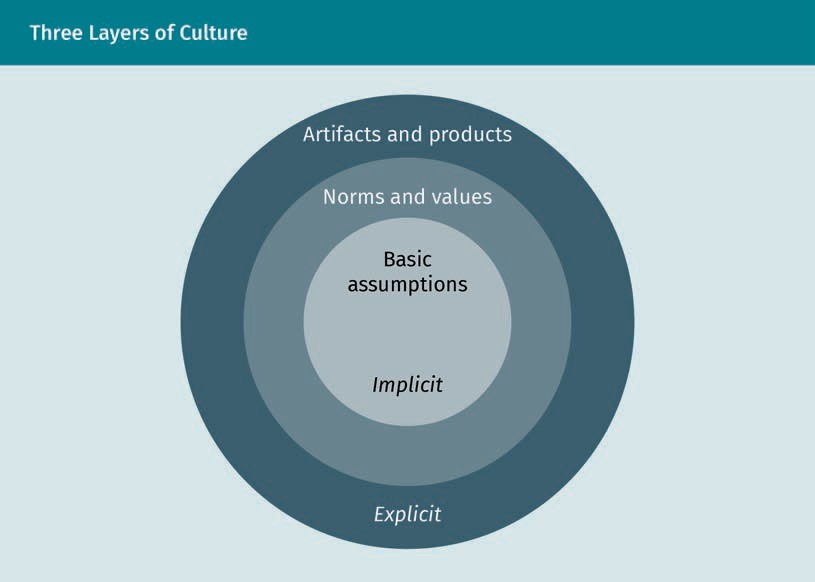
Die Kultur ist irgendwo zwischen der Natur des Menschen und der Persönlichkeit angesiedelt. Sie ist der kollektiv programmierte Teil des Verstandes, der durch Zugehörigkeit zu und Beteiligung an einer bestimmten Gesellschaft entsteht. Die Kulturebene bezieht sich auf bestimmte Personengruppen und wird nur mit Personen geteilt, die zu dieser Gruppe gehören.

Die Vorstellung, dass Menschen programmiert sind, lässt darauf schließen, dass Kultur nicht angeboren ist. Es ist ein System aus Werten und Überzeugungen, das von den Mitgliedern eines Kulturkreises gelehrt und erlernt wird, um eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Hofstede (1980) zufolge wird Kultur ab der frühen Phase der Sozialisation von einer Generation an die nächste weitergegeben. Er ist davon überzeugt, dass es keine Kultur gibt, die einer anderen über- oder unterlegen ist und fasst Kultur vielmehr als etwas Relatives auf. Kulturkreise unterscheiden sich voneinander, unterliegen aber keiner Hierarchie und sind in Bezug auf ihren Wert oder Nutzen nicht messbar. Anders als bei Geschäftsmodellen, für die es optimale Vorgehensweisen und Strukturen gibt, gibt es für Kultur keine solchen Praktiken, die festlegen, dass bestimmte Normen, Werte und Vorstellungen denen einer anderen Kultur überlegen sind (Browaeys & Price, 2019).

Das Kulturmodell nach Trompenaars

Trompenaars und Hampden-Turner (2012) untersuchten die Auswirkungen von Kultur auf Unternehmen. Sie stellten die These auf, dass jede Gesellschaft ihre eigenen funktionalen und sozialen Ziele und Werte in eine Organisation einbringt. In den verschiedenen Ländern werden Konstrukte wie Unternehmen, die Arbeitswelt, der Markt sowie Produkte und Dienstleistungen nicht aus einem einzigen Blickwinkel betrachtet, sondern vielmehr auf der Grundlage der Bedeutung dieser Konstrukte in der jeweils eigenen Kultur. Dazu formulierten Trompenaars und Hampden-Turner die folgende Parabel: „Kultur ist wie die Schwerkraft: Man fühlt sie erst, wenn man [...] hoch in die Luft springt“ (S. 12).

Nach Trompenaars und Hampden-Turner (2012) ist Kultur in drei Schichten einzuteilen. Um eine Kultur in ihrer Gesamtheit zu verstehen, müssen alle Schichten betrachtet werden. Die Schichten existieren nicht unabhängig voneinander, sondern interagieren und ergänzen sich gegenseitig.



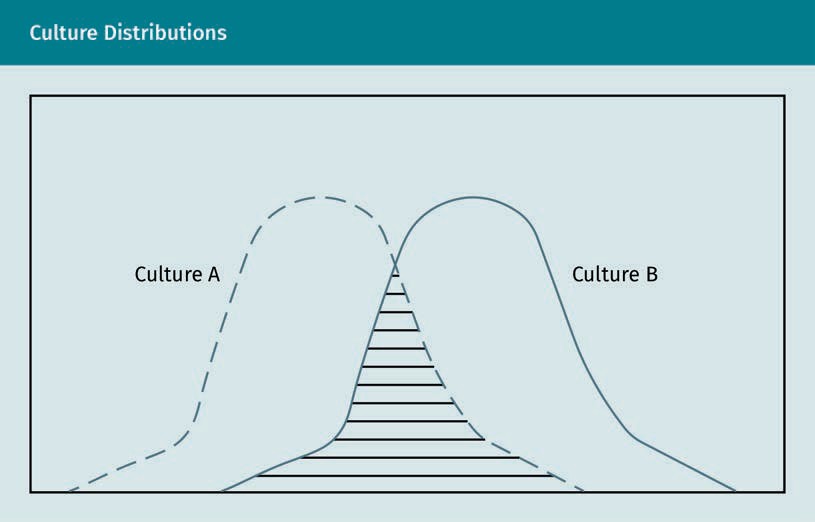
Die äußere Schicht „Artefakte und Produkte“ verkörpert die sichtbaren Erscheinungsformen einer Kultur. Dabei handelt es sich um konkrete Produkte und Merkmale einer Kultur. Denkmäler, Speisen, Sprache und Musik stehen hier symbolisch für die Kultur, die sich unter der Schicht verbirgt.

Die mittlere Schicht setzt sich aus den Normen (die kollektive Auffassung dessen, was richtig und falsch ist) und Werten (der kollektiven Vorstellung, was gut und böse ist) einer Kultur zusammen. Die Normen geben den Menschen vor, was normales Verhalten ist. Werte hingegen legen fest, welches Verhalten die Menschen anstreben sollen.

Der Kern des dreischichtigen Modells repräsentiert Erscheinungsformen von Kultur, die schwierig von außen zu erkennen sind. Hierzu gehören unreflektierte Überzeugungen und kulturelle Vorstellungen, derer sich der Einzelne nur teilweise oder gelegentlich bewusst wird. Diese Aspekte von Kultur haben sich über einen langen Zeitraum herausgebildet und wurden unbewusst und ohne sie zu hinterfragen in einem bestimmten Kulturkreis übernommen.

Natürlich teilen nicht alle Menschen innerhalb einer Kultur die gleichen Artefakte, Werte und Normen sowie Grundannahmen (Trompenaars und Hampden-Turner, 2012). Dies wird in der folgenden Grafik verdeutlicht:

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung



Vergleicht man Kultur A und Kultur B miteinander, so wird deutlich, inwieweit sich die Kulturen überschneiden (schraffierter Bereich). Das Diagramm veranschaulicht ebenfalls, dass die normalen bzw. durchschnittlichen Verhaltensweisen (der mittlere Teil der Abbildung) in beiden Kulturen unterschiedlich sind. Beim Vergleich zweier Kulturen konzentriert man sich häufig auf die außenliegenden Bereiche der Verteilung, in welchen Kulturen auffallende Unterschiede aufweisen. Dies führt zu Stereotypisierung, d. h. kulturelle Unterschiede werden betont und übertrieben.

Das Kulturmodell von Trompenaars (1980) erkennt an, dass Kultur auf verschiedenen Ebenen existiert: auf nationaler und regionaler Ebene, auf unternehmerischer sowie auf funktionaler Ebene innerhalb einer Organisation. Ein Unterschied zwischen Kulturen kann die Art und Weise sein, mit welcher mit Problemen und schwierigen Situationen umgegangen wird. Dies wird in drei Kategorien unterteilt: Beziehungen zu den Mitmenschen, Beziehung zur Zeit und Beziehung zur Umwelt. Trompenaars entwickelte auf dieser Grundlage sieben Kulturdimensionen, die unter 1.3 ausgeführt werden. Er zeigte auf, dass Situationen, die im selben Unternehmen, aber an verschiedenen Standorten stattfinden, von den jeweiligen vor Ort ansässigen Kulturen völlig unterschiedlich aufgefasst werden können.

Die GLOBE-Studie

In den frühen 1990er Jahren wurde das Projekt Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um eine groß angelegte Studie, die sich mit Gesellschafts- und Unternehmenskultur sowie Führungsstilen befasst. Der im Zuge des Projekts festgelegte Kulturbegriff bezieht sich auf eine „Reihe gemeinsamer Parameter, die jede kollektive Gruppe auf bedeutsame Weise unterscheiden, wobei der Schwerpunkt auf der ‚Gemeinsamkeit‘ der kulturellen Indikatoren liegt, die die Mitglieder des Kollektivs teilen“ (GLOBE Project, 2020, Abschnitt 2). In der GLOBE-Studie wird Kultur als „gemeinsame Beweggründe, Werte, Überzeugungen, Identitäten und Deutungen oder Bedeutungen wichtiger Ereignisse definiert, die sich aus den gemeinsamen Erfahrungen der Mitglieder einer Gruppe ergeben und über Generationen hinweg weitergegeben werden“ (Abschnitt 3).

Quantitative Forschungsmethoden

Im Rahmen von quantitativer Forschung erfolgt Datenerhebung durch objektive Messmethoden und

das Auswerten von Zahlen.

Ein Team aus 170 Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen aus 62 Ländern, die an der Studie teilnahmen, stützte sich auf diese Definition und frühere Forschungsergebnisse von Hofstede, um neun Kulturdimensionen zu bestimmen (diese werden in 1.3 näher ausgeführt). Im Rahmen der GLOBE-Studie wurden die Werte bestimmter Länder und Ländergruppen für jede dieser neun Kulturdimensionen bestimmt und validiert. Mithilfe **quantitativer Forschungsmethoden** identifizierten sie die folgenden zehn Ländercluster, wobei die einzelnen Cluster in Bezug auf diese Kulturdimensionen ähnliche Werte aufzuweisen schienen (Deresky, 2017):

1. Angelsächsischer Kulturraum, z. B. England, USA, Australien, Kanada und Irland
2. Arabischer Kulturraum, z. B. Saudi-Arabien, Algerien, Quatar, Marokko und Ägypten
3. Konfuzianischer Kulturraum Asiens, z. B. China, Japan, Südkorea, Hongkong und Singapur
4. Osteuropa, z. B. Russland, Ungarn, Polen, Rumänien und Griechenland
5. Europäischer Kulturraum der germanischen Sprachen, z. B. Deutschland, die Niederlande, Belgien, die Schweiz und Österreich
6. Lateinamerika, z. B. Brasilien, Argentinien, Mexiko, Costa Rica und Ecuador
7. Europäischer Kulturraum der romanischen Sprachen, z. B. Italien, Portugal, Spanien, Frankreich und die Schweiz (Französisch/Italienisch)
8. Nordeuropa, z. B. Schweden, Dänemark, Norwegen und Finnland
9. Südasien, z. B. Indien, Pakistan, Indonesien, die Philippinen und die Türkei
10. Subsaharisches Afrika z. B. Namibia, Sambia, Zimbabwe und Nigeria

Dabei wurden Beziehungsebenen zwischen verschiedenen Kulturdimensionen erkannt und es wurde festgestellt, wo bestimmte Dimensionen einen erheblichen Einfluss auf Faktoren wie den wirtschaftlichen Erfolg oder die Entwicklung einer Gesellschaft haben. So wie die Arbeiten von Hofstede und Trompenaars lieferte dieses Projekt einen wertvollen Beitrag zur empirischen Forschung. Die Studie widmet sich weiterhin der Aufgabe, solche kulturellen Unterschiede, die in einem internationalen Geschäftsumfeld auftreten können, nachzuweisen und zu verstehen.

### Wichtige Kulturdimensionen als Grundlage für interkulturelles Verständnis

Auf Grundlage der drei modernen Ansätze zum Kulturbegriff und den entsprechenden Kulturmodellen wurden mehrere wertorientierte Kulturdimensionen erarbeitet, die das Fundament für interkulturelles Verständnis legen. Für Unternehmen stellen diese miteinander verwobenen Dimensionen die Schlüsselkomponente für ein erfolgreiches interkulturelles Management in ihrem Geschäftsumfeld dar. Sie lassen sich einsetzen, um kulturelle Unterschiede zu untersuchen, zu messen und zu überbrücken.

###### Die fünf Wertedimensionen nach Hofstede

Hofstede gründete Mitte der 1960er Jahre die Personalforschungsabteilung von IBM und führte eine umfassende Studie über kulturelle Unterschiede durch. Zu diesem Zweck wurden 117.000 Mitarbeitende in den zahlreichen Niederlassungen des Unternehmens auf der ganzen Welt befragt. Er verwendete denselben Fragebogen, um die kulturellen Einstellungen von Mitarbeitenden aus über 50 Ländern und drei Regionen zu erfassen. Nach Auswertung der Umfrage erhielt er eine umfangreiche Sammlung kultureller Daten (Browaeys & Price, 2019).

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

Hofstede nutzte die Faktorenanalyse, um die große Datenmenge auf Muster und Korrelationen hin zu untersuchen. Zunächst konnte er vier Dimensionen ermitteln, anhand derer eine Kultur gemessen und analysiert werden kann. Diese wurden anschließend weiterentwickelt und Hofstedes fünf kulturellen Wertedimensionen gingen daraus hervor. Diese werden zur Analyse von Ländern genutzt. Dabei wurde festgestellt, dass in verschiedenen Ländern bzw. Gesellschaften auf die gleichen Probleme oder Herausforderungen unterschiedlich reagiert wird. Browaeys and Price (2019) benennen die Dimensionen wie folgt: Machtdistanzindex, Individualismus vs. Kollektivismus, Unsicherheitsvermeidung, Maskulinität vs. Femininität und Langfristorientierung (Konfuzianische Dynamik).

Der Machtdistanzindex (MDI) gibt an, inwieweit Menschen innerhalb einer Gesellschaft oder Gruppe die ungleiche Verteilung von Macht als angemessen erachten und bis zu welchem Grad es als vorteilhaft angesehen wird, dass Macht von einer zentralen Stelle und weniger auf regionaler Ebene ausgeübt wird.

|  |  |
| --- | --- |
| Machtdistanzindex | |
| Niedrige Machtdistanz | Hohe Machtdistanz |
| * Ungleichheit wird auf ein Minimum reduziert, da sich daraus Nachteile für andere ergeben. * Hierarchische Strukturen werden nur aufgebaut, wenn dies sinnvoll erscheint. * Über- und Untergeordnete (z. B. in Firmenstrukturen) werden als gleich angesehen. * Es gibt keine Statussymbole, alle werden gleichbehandelt. * Untergeordnete werden um Rat gebeten. * Individualität wird respektiert. * Die Verwaltung basiert auf einer funktionierenden Demokratie. * Beispiele: Österreich, Kanada, Dänemark, Israel und die Niederlande | * Ungleichheit ist unvermeidbar: Der Platz, den eine Person innerhalb einer Gesellschaft einnimmt, ist von ihrer Leistung abhängig. * Natürlich geltende Unterschiede kommen in den hierarchischen Strukturen zum Tragen. * Über- und Untergeordnete werden als unterschiedlich angesehen. * Machthabende haben ein Recht auf Statussymbole und Prestige. * Untergeordnete erhalten Anweisungen. * Autorität wird respektiert. * Die Verwaltung basiert auf einer wohlwollenden Autokratie. * Beispiele: China, Kolumbien, Indien, Malaysia und Mexiko |

Die zweite Dimension Individualismus vs. Kollektivismus (bei Browaeys and Price (2019) abgekürzt durch den Code „IDV“) beschreibt, ob Menschen eher auf sich selbst fokussiert sind (Individualismus) oder dazu neigen, sich einer Gruppe zugehörig zu fühlen (Kollektivismus).

|  |  |
| --- | --- |
| Kollektivismus vs. Individualismus | |
| Kollektivismus | Individualismus |
| * Das „Wir“-Gefühl ist vorherrschend. * Die soziale Gruppe hat eine identitätsstiftende Funktion. * Bei der Entscheidungsfindung steht das Wohl der Gruppe im Vordergrund. * Beziehungen sind wichtiger als Aufgaben. * Gruppenzugehörigkeit und Erfolg sind von Bedeutung. * Die vorherrschenden Werte sind je nach Gruppe unterschiedlich (Partikularismus). * Beispiele: Brasilien, China, Griechenland, Indien, Mexiko, Skandinavien und Singapur | * Das „Ich“-Gefühl ist vorherrschend. * Das „Ich“ ist die Quelle der eigenen Identität. * Bei der Entscheidungsfindung steht das Wohl des Einzelnen im Vordergrund. * Aufgaben sind wichtiger als Beziehungen. * Initiativen durch Einzelne und das berufliche Fortkommen haben einen hohen Stellenwert. * Wertestandards gelten für alle (Universalismus). * Beispiele: Australien, Kanada, England, Frankreich, Deutschland, die Niederlande, Neuseeland und die USA |

Die Dimension Unsicherheitsvermeidung („UAS“ vom Englischen „Uncertainty avoidance“) beschreibt, inwieweit Menschen bereit sind, Ambiguität in ihrem Alltag und sozialem Umfeld zu vermeiden bzw. anzunehmen.

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

|  |  |
| --- | --- |
| Unsicherheitsvermeidung | |
| Hohe Unsicherheitsvermeidung | Niedrige Unsicherheitsvermeidung |
| * Unsicherheit wird als Bedrohung wahrgenommen, die auf ein Minimum reduziert werden muss. * Außenseiter und abweichende Überzeugungen werden nicht toleriert. * Das Vorhersehbare und Eindeutige wird bevorzugt. * Sicherheit ist wichtig. * Man wehrt sich gegen Veränderung. * Klare Regeln und Vorschriften gelten als Vorteil. * Konsens wird Konflikten vorgezogen. * Experten wird Respekt gezollt und ihrem Wissen wird Folge geleistet. * Harte Arbeit wird als natürliche Tugend erachtet. * Beispiele: Argentinien, Belgien, Chile, Griechenland und Peru | * Unsicherheit wird als etwas Natürliches akzeptiert, das zum Leben gehört. * Außenseiter und abweichende Überzeugungen werden nicht als bedrohlich wahrgenommen. * Mehrdeutigkeit wird akzeptiert. * Offenheit gegenüber möglichen Risiken. * Neuerungen werden toleriert. * Bevorzugt wird, wenn es weniger Regeln und Vorschriften gibt. * Wettbewerb und Konflikte werden als etwas Positives erachtet. * Es wird auf den gesunden Menschenverstand vertraut. * Harte Arbeit allein wird nicht als Tugend erachtet. * Beispiele: Dänemark, Hongkong, Irland, Jamaika und Singapur |

Die Dimension Maskulinität vs. Femininität (MAS) beschreibt, inwieweit Erfolgsstreben (maskulin) oder andererseits Lebensqualität und Fürsorge (feminin) als wichtig erachtet werden.

|  |  |
| --- | --- |
| Maskulinität vs. Femininität | |
| Maskulin | Feminin |
| * Klare Trennung der Geschlechterrollen. * Die Männerrolle ist von Durchsetzungsvermögen geprägt; die Frauenrolle gilt als fürsorglich. * Wettbewerbs- und leistungsorientiert. * Vermögensaufbau ist vorrangig. * Das Leben wird von Arbeit bestimmt und durch Ehrgeiz vorangetrieben. * Erfolgreiche Menschen erhalten Unterstützung. * Unabhängigkeit steht im Vordergrund. * Der Führungsstil ist von Entscheidungsfreude und Durchsetzungsstärke geprägt. * Beispiele: Kolumbien, Ungarn, Italien, Japan und Mexiko | * Keine klare Trennung der Geschlechterrollen. * Frauen- als auch Männerrollen sind von Fürsorge, Hilfsbereitschaft und Umweltbewusstsein geprägt. * Lebensqualität hat Vorrang und wird durch den Dienst am Nächsten inspiriert. * Arbeit wird einer hohen Lebensqualität untergeordnet. * Bedürftige erhalten Unterstützung. * Die gegenseitige Abhängigkeit steht im Vordergrund. * Der Führungsstil ist konsensorientiert und von Einfühlungsvermögen geprägt. * Beispiele: Costa Rica, Dänemark, die Niederlande, Norwegen und Schweden |

Langzeitorientierung (Konfuzianische Dynamik) beschreibt, inwieweit Menschen in der Gegenwart leben oder ob sie mehr der Zukunft verhaftet sind.

|  |  |
| --- | --- |
| Langzeitorientierung (Konfuzianische Dynamik) | |
| Hohe Langfristorientierung | Niedrige Langfristorientierung |
| * Eigenverantwortung und Selbstdisziplin werden geschätzt. * Persönliche Beziehungen halten ein Leben lang und werden äußerst geschätzt. * Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten werden in der Regel nicht toleriert. * Die zukünftige Marktstellung eines Unternehmens ist wichtig. * Führungskräfte und Angestellte haben die gleichen Ziele. * Beispiele: China, Hongkong, Japan und Korea | * Das berufliche Fortkommen und die Selbstbestimmung werden enorm geschätzt. * Beziehungen werden geknüpft, wenn es einem Geschäft dienlich ist. * Das Entlohnungssystem basiert auf Leistung und Fähigkeiten. * Kurzfristige Gewinne werden als wichtig erachtet. * Führungskräfte und Angestellte haben unterschiedliche Ansichten. * Beispiele: Belgien, Großbritannien, die Philippinen und Russland |

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

###### Die Wertedimensionen nach Trompenaars

Auch Trompenaars und Hampden-Turner (2012) haben Daten über kulturelle Merkmale gesammelt. Sie stützten ihre Erkenntnisse auf Befragungen von mehr als 46.000 Führungskräften aus über 40 Ländern, die über einen Zeitraum von 10 Jahren durchgeführt wurden. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit konnten sie die ursprünglich von Hofstede ermittelten Kulturbegriffe stützen und erweitern. Dabei werden die Kulturen anhand der folgenden sieben Dimensionen veranschaulicht:

* + 1. Die Dimension Universalismus vs. Partikularismus beschreibt, inwieweit eine Kultur Wert auf Vorschriften und Konventionen legt. Im Gegensatz dazu stehen Kulturen, die großen Wert auf persönliche Beziehungen legen und anderen Regeln folgen.

|  |  |
| --- | --- |
| Universalismus vs. Partikularismus | |
| Universalismus | Partikularismus |
| * Alle sind gleich. Jedem Menschen stehen die gleichen Möglichkeiten offen und alle verfügen über denselben Status. * Es gibt eine Reihe von universellen Regeln, die für alle gelten. | * Alle sind verschieden, einzigartig und etwas Besonderes. Unterschiede sind etwas Positives. * Jeder Moment und jede Erfahrung sind außergewöhnlich und einzigartig. |

* + 1. Die Dimension Individualismus vs. Kollektivismus beschreibt, inwieweit eigenständige Arbeit, die auf herausragende Leistungen und Eigenverantwortung ausgerichtet ist, wichtiger ist, als in der Gruppe auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.

|  |  |
| --- | --- |
| Individualismus vs. Kollektivismus | |
| Individualismus | Kollektivismus |
| * Wettbewerb, Eigenverantwortung, persönliches Fortkommen und Selbstverwirklichung werden geschätzt. | * Zusammenarbeit, soziales Engagement, der Dienst an der Öffentlichkeit und das gesellschaftliche Vermächtnis haben einen hohen Stellenwert. |

* + 1. Die Dimension Spezifität vs. Diffusität beschreibt, inwieweit Menschen ihr Privat- und Berufsleben voneinander trennen und wie unterschiedlich stark und intim Beziehungen in den unterschiedlichen Kulturen sind.

|  |  |
| --- | --- |
| Spezifität vs. Diffusität | |
| Spezifität | Diffusität |
| * Das Privatleben wird vom Berufsleben strikt getrennt. * Am Arbeitsplatz haben Menschen eher wenige enge und intime Beziehungen. * Das Gesellschaftsleben von Einzelnen ist breit gefächert. * Es wird direkt kommuniziert. | * Es findet keine klare Trennung zwischen Privatleben und Berufsleben statt. * Das Privatleben wird oft durch viele Menschen geprägt. * Es wird indirekt kommuniziert. * Aussagen sind nicht immer wörtlich gemeint. |

* + 1. Die Dimension Neutralität vs. Affektivität beschreibt, inwieweit Menschen ihre Gefühle verbergen, anstatt sie offen zu zeigen und mit anderen zu teilen, selbst am Arbeitsplatz.

|  |  |
| --- | --- |
| Neutralität vs. Affektivität | |
| Neutralität | Affektivität |
| * Die Individuen sind emotional gefasst und treten beherrscht auf. * Es findet nonverbale Kommunikation statt. * Körperkontakt wird vermieden; große persönliche Distanz zu den Mitmenschen wird bevorzugt. | * Die Menschen tragen ihre Emotionen nach außen und treten mitunter humorvoll auf. * Es wird häufig verbal kommuniziert. * Körperkontakt wird akzeptiert und die persönliche Distanz zu den Mitmenschen ist geringer. |

Herkunft Dabei handelt es sich um die willkürliche Zuweisung eines Status, der auf persönlichen Faktoren und nicht auf Leistung beruht.

* + 1. Die Dimension Leistung vs. Herkunft beschreibt, inwieweit eine Person ihren Status durch Wissen, Fähigkeiten und Leistung erarbeitet hat oder ob dieser auf den sozialen Status ihrer **Herkunft** zurückzuführen ist.

|  |  |
| --- | --- |
| Leistung vs. Herkunft | |
| Leistung | Herkunft |
| * Der Status wird durch Leistung erlangt. | * Der Status beruht auf dem eigenen sozialen Status und dem Alter. |

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung

* + 1. Die Dimension Serialität vs. Parallelität beschreibt auf der einen Seite Kulturen, in denen Produktivität eine hohe Wertschätzung erfährt und Aufgaben nacheinander abgearbeitet werden (denn „Zeit ist Geld“). Im Gegensatz dazu stehen Kulturen, die dazu neigen, Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, und die in Bezug auf Planung, Pünktlichkeit und das Einhalten von Fristen flexibler sind.

|  |  |
| --- | --- |
| Serialität vs. Parallelität | |
| Serialität | Parallelität |
| * Es ist wichtig, Ziele zu erreichen, pünktlich zu sein und die Dinge in der richtigen Reihenfolge zu erledigen. | * Zeitpläne und der Ablauf eines Ereignisses sind flexibel und anpassbar; Fristen sind nicht starr. |

* + 1. Die Dimension Interne vs. Externe Kontrolle beschreibt die Auffassung des Zusammenwirkens von Glück und Umwelt in den Kulturen. Es gibt Kulturen, in denen davon ausgegangen wird, dass die Umwelt kontrollierbar ist; hier ist es wichtig, zu gewinnen. Im Gegensatz dazu stehen Kulturen, die ihre Ziele erreichen, indem sie den Fokus auf Zusammenarbeit und Beziehungen legen.

|  |  |
| --- | --- |
| Interne Kontrolle vs. Externe Kontrolle | |
| Intern | Extern |
| * Jede Person ist für das eigene Glück verantwortlich; es ist wichtig, die eigene Umwelt zu kontrollieren. | * Die eigene Zukunft wird vom Schicksal und dem Platz bestimmt, den man in der Welt einnimmt. Daher ist es für Einzelne wichtig, mit dem eigenen Umfeld zusammenzuarbeiten. |

###### Wertdimensionen nach GLOBE

Aus der GLOBE-Studie gingen die folgenden neun Kulturdimensionen hervor:

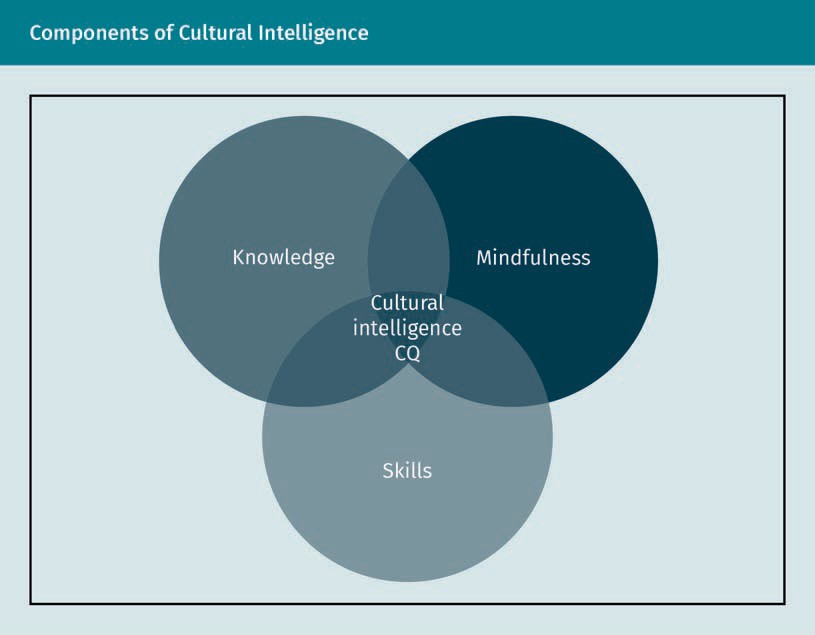
1. Unsicherheitsvermeidung legt dar, inwieweit Menschen soziale Normen, Vorschriften und Verfahren benötigen, um mit Unsicherheit zurechtzukommen
2. Bestimmtheit beschreibt, inwieweit Menschen selbstbewusst auftreten und bestrebt sind, ihre Meinung durchzusetzen
3. Geschlechtergleichheit legt fest, inwieweit Männer und Frauen in einer Gruppe gleich oder verschieden behandelt werden
4. Leistungsorientierung beschreibt, inwieweit Leistung und Weiterentwicklung in einer Gruppe gewürdigt und belohnt werden
5. Humanorientierung legt fest, welchen Stellenwert menschliche Eigenschaften wie Güte, Fairness und Großzügigkeit in einer Gruppe haben
6. Gruppenbasierter Kollektivismus beschreibt, inwieweit Menschen stolz auf ihre Gruppe oder Organisation sind, sich in ihr engagieren und sich ihr gegenüber loyal verhalten
7. Institutioneller Kollektivismus beschreibt, inwieweit die Angehörigen einer Gruppe Wert darauflegen, dass im Kollektiv gehandelt wird und die Ressourcen von den Mitgliedern gemeinsam genutzt und gerecht verteilt werden
8. Machtdistanz beschreibt, inwieweit Angehörige einer Gruppe akzeptieren, dass es Unterschiede in Bezug auf Status, Autorität und Macht gibt
9. Zukunftsorientierung beschreibt, inwieweit Menschen Pläne schmieden und davon ausgehen, dass ihr Verhalten mit einer Verzögerung belohnt wird (Belohnungsaufschub).

###### Kulturelle Intelligenz

Das interkulturelle Management als neue Disziplin und die genau festgelegten Kulturdimensionen helfen Führungskräften dabei, sich leichter anpassen und innerhalb der verschiedenen Kulturkreise, in denen sie agieren, kultursensibel zu arbeiten. Demnach wird heute von Geschäftsleuten erwartet, dass sie über einen gewissen Grad an kultureller Intelligenz (CQ) verfügen. Diese wird definiert als „scheinbar natürliche Fähigkeit eines Außenstehenden, die fremdartigen und unklaren Gesten einer Person so zu interpretieren, wie es ihre Landsleute tun würden“ (Earley & Mosakowski, 2004, Abschnitt 3). Thomas und Inkson (2017) sehen kulturelle Intelligenz als Konstrukt, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt:

1. Die Kenntnis darüber, was Kultur ist, wie sich Kulturen unterscheiden und wie sich die Kultur auf das Verhalten auswirkt (Wissen)
2. Die Fähigkeit, Situationen auf reflektierte und kreative Weise zu interpretieren (Achtsamkeit)
3. In der Lage zu sein, mit Wissen und Achtsamkeit interkulturelle Fähigkeiten und Kompetenz zu entwickeln und sich so zu verhalten, wie es in einem bestimmten kulturellen Umfeld angemessen ist (Fähigkeiten).

Interkulturelles Management: Grundlagen und Klassifizierung



Kulturelle Intelligenz, wie sie im Venn-Diagramm obenstehend veranschaulicht wird, entsteht, wenn diese drei Komponenten ständig und ineinander integriert zusammenwirken. Jedes interkulturelle Problem lässt sich mit zuvor erworbenem Wissen, Achtsamkeit und entsprechenden Fähigkeiten in Angriff nehmen. Die Lösung des Problems kann herangezogen werden, um darauffolgenden Konfliktsituationen mit einem vergrößerten interkulturellen Verständnis zu begegnen.

Zusammenfassung

Die Globalisierung hat die Geschäftswelt grundlegend verändert. Um die neuen Herausforderungen zu bewältigen, die das zunehmend internationale Geschäftsumfeld in den 1970er und 1980er Jahren mit sich brachte, orientierte man sich an den heimischen Geschäftsmodellen und -ansätzen. Es wurde angenommen, dass diese überall auf der Welt erfolgreich eingesetzt werden könnten. Der ausbleibende Erfolg solcher Ansätze ließ sich auf ein mangelndes kulturelles Bewusstsein zurückführen. Infolgedessen etablierte sich das interkulturelle Management als Teildisziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.

Die Unternehmen erkannten, dass auf Kulturdominanz bzw. -annahme basierende Ansätze nicht zu Erfolg führen; es hat eine Umorientierung zur Kultursynergie stattgefunden. Es wurden Lösungen entwickelt, die auf einem respektvollen Umgang mit allen beteiligten Kulturen beruhen. So können Unternehmen erfolgreich in unterschiedlichen Kulturkreisen tätig sein und anstatt eines kulturellen Vorteils einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Um einer großen Bandbreite an Kulturbegriffen gerecht zu werden, wurden Ansätze entwickelt, die die Vorstellung von Kultur besser beschreiben. Erste Ansätze stammen aus dem Bereich der Anthropologie.

Kommunikation galt als Schlüsselkonzept, das Kultur widerspiegelt. Es folgten eine Reihe von Studien, in denen mehr empirische Forschungsmethoden und Klassifizierungen Anwendung fanden. Daraus gingen die Kulturschemata von Hofstede und Trompenaars sowie die Ergebnisse der GLOBE-Studie hervor.



# Lektion 2

## Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

#### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, ...

... zentrale internationale Entwicklungen und Zusammenhänge zu erkennen,

in denen Unternehmen agieren.

... den Zusammenhang zwischen nationaler Kultur und Unternehmenskultur zu erklären.

... die kulturellen Kernkompetenzen zu ermitteln, die ein global ausgerichtetes Unternehmen benötigt.

DL-E-DLMINTIM01\_E-U02

1. Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

### Aus der Praxis

Im Jahr 2014 versuchte Russland die Krim, eine Provinz im Süden der Ukraine, zu annektieren (Lederer, 2021), was politisch und wirtschaftlich auf der ganzen Welt zu großen Unsicherheiten führte. Als Reaktion auf die Annexion verhängten die USA eine Reihe von Sanktionen gegen Russland (Masters, 2019). Russland antworte darauf ebenfalls mit Sanktionen. Später ließen die USA verlauten, dass sie ihre Sanktionen aufrechterhalten würden, solange die Besetzung andauerte (Lederer, 2021). Bis ins Jahr 2020 schien sich die Situation verschlimmert zu haben. Ein US-Vertreter im UN-Sicherheitsrat, Rodney Hunter, verdeutlichte die Position der Regierung von US-Präsident Biden durch die folgende Äußerung: „die Vereinigten Staaten bekräftigen ihr unerschütterliches Engagement für die Souveränität und territoriale Integrität der Ukraine“ (zitiert nach Lederer, 2021, Abschnitt 7). Ferner betonte er, dass Russland „jede abweichende Meinung in Bezug auf die brutale Annexion der Krim noch weiter unterdrückt“ (Abschnitt 7).

Diese Ereignisse erschütterten die internationale Geschäftswelt. Daraufhin zogen sich europäische und US-amerikanische Unternehmen aus Russland zurück. Eine Währungskrise hat den Rubel auf Talfahrt geschickt (Deresky, 2017) und gegenseitige Sanktionen wurden verhängt. Unternehmen, die Geschäfte mit Russland oder der Ukraine abwickelten bzw. Niederlassungen in diesen Ländern hatten, mussten Risiken und möglichen Konsequenzen dieses bedeutenden Ereignisses abwägen und schnell darauf reagieren. Fragestellungen:

* + Welche Auswirkungen könnte die Annexion der Krim auf europäische und amerikanische Unternehmen, die in Russland und der Ukraine tätig sind, gehabt haben?
  + Welche Auswirkungen könnte die Annexion der Krim auf europäische und amerikanische Unternehmen gehabt haben, deren Lieferketten mit Russland und der Ukraine verknüpft waren?
  + Welche Auswirkungen könnte der Wertverlust des Rubels auf Unternehmen gehabt haben, die Geschäfte mit russischen oder ukrainischen Unternehmen abwickelten?

### Internationale Entwicklungen und Rahmenbedingungen für Unternehmen

Unternehmen, die in einem globalen Geschäftsumfeld tätig sind, müssen eine Reihe sozialer Faktoren berücksichtigen. Diese sind durch das interkulturelle Management, das auf dem Verständnis für kulturelle Aspekte beruht, ergänzt worden. Manager:innen müssen in ihrem Verantwortungsbereich eine globale Perspektive einnehmen, um den Herausforderungen eines sich ständig verändernden, zunehmend unabhängigen und multikulturellen Geschäftsumfelds gerecht zu werden. Deresky (2017) betonte, wie stark Entwicklungen und Ereignisse von internationaler Tragweite die Arbeit von globalen Managern und Managerinnen beeinflussen. Diese Ereignisse und Situationen können sich auf jeden Bereich im internationalen Geschäftsleben auswirken, von der Strategieentwicklung über die Umsetzung bis hin zum täglichen Geschäftsbetrieb.

Die Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

###### Schlüsselfaktoren für global ausgerichtete Unternehmen

Es gibt jedoch mehrere bedeutsame Faktoren, die diese „fortlaufenden Entwicklungen“ begleiten (Deresky, 2017). Auf makroökonomischer Ebene müssen Unternehmen mit einer Vielzahl globaler Entwicklungen vertraut sein, diese beobachten und sicherstellen, dass sie bei der Strategieentwicklung und Planung berücksichtigt werden.

Globalisierung und weltweite Entwicklungen

Die Globalisierung hat die Geschäftstätigkeit von Unternehmen in den letzten 50 Jahren tiefgreifend verändert. Die ganze Welt hat sich verändert und der Wandel vollzieht sich viel schneller. Unternehmen, Politik, Wirtschaft, Handel, Finanzen und Gesellschaft sind heute global miteinander verflochtene Phänomene, die den Großteil der Welt zu einer Weltwirtschaft bzw. einem globalen Marktplatz verschmelzen lassen.

Bezugnehmend auf die Arbeit von Bisson et al. erkennt Deresky (2017) fünf wichtige globale Entwicklungen, die von Unternehmen berücksichtigt werden müssen, nun da die Globalisierung als ein zunehmend bedeutsamer Bestandteil des Geschäftsumfeldes gilt.

1. Schwellenländer. Der Schwerpunkt des Wirtschaftswachstums hat sich verlagert. Die Schwellenländer (und mit ihnen die Konsumenten aus der Mittelschicht dieser Gebiete) verzeichnen nun ein schnelleres Wachstum als die Industrieländer.
2. Produktivität und Konsum. Die Unternehmen in den Industrieländern stehen unter Druck. Sie müssen noch produktiver werden und den Konsum steigern, um die Wirtschaft anzukurbeln und am Laufen zu halten.
3. Vernetzung. Die zunehmende Vernetzung der Welt, die durch technologische Innovationen ermöglicht wird, schafft neue Möglichkeiten und führt weltweit zu mehr Wettbewerb.
4. Rohstoffquellen. Bei den Rohstoffen dieser Erde besteht ein Nachfrageüberhang. Gleichzeitig wird Druck auf die Unternehmen ausgeübt, umweltfreundlich und nachhaltig zu agieren.
5. Herausforderungen für Regierungen. Staaten, die im Wettbewerb stehen, fällt es schwer, Strategien zu entwickeln, die Wirtschaftswachstum und Stabilität gewährleisten.

Während die Globalisierung Unternehmen aus westlichen Industrieländern bislang große Wachstumsmöglichkeiten geboten hat, sind es nun immer mehr die weniger entwickelten Länder, die zu bedeutenden Akteuren in der Weltwirtschaft avancieren. So wurde in den BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) und in jüngerer Vergangenheit auch in den aufstrebenden MINT-Staaten (Mexiko, Indonesien, Nigeria und die Türkei) ein starkes Wirtschaftswachstum verzeichnet. Fareed Zakaria beschreibt dies als „den Aufstieg der Übrigen – der übrigen Welt (zitiert nach Deresky, 2017, S. 28).

###### Politisches Umfeld

Die politischen Ereignisse auf der ganzen Welt können sich unmittelbar und ganz erheblich auf die Geschäftswelt auswirken, wie der Arabische Frühling im Jahr 2011 und die russische Intervention in der Ukraine 2014 gezeigt haben. Eine Umfrage, die durch Aon Risk Solutions (zitiert nach Deresky, 2017) in 211 Ländern bzw. Regionen durchgeführt wurde, zeigte, dass das politische Risiko allgemein ansteigt und dass Unternehmen dieses proaktiv in Angriff nehmen müssen.

Deresky (2017) ermittelte die folgenden sieben politischen Risiken, mit denen sich Unternehmen in der Regel auseinandersetzen müssen:

* 1. Konfiskation. Betriebsvermögen wird von einer Regierung in Besitz genommen bzw. beschlagnahmt, ohne dass eine angemessene Entschädigung geleistet wird.
  2. Zwangsversteigerung. Vermögenswerte oder Eigenkapital muss an Staatsangehörige des Ziellandes zu einem Preis verkauft werden, der unter dem Marktwert liegt.
  3. Ungleichbehandlung. Es gibt Gesetze und Vorschriften, die für ausländische Unternehmen nachteilig sind.
  4. Hürden für die Rückführung von Geldern. Unternehmen haben keine Möglichkeit, Gewinne oder Eigenkapital aus einem Land zu transferieren.
  5. Verlust von Technologie und geistigem Eigentum. Patente, Warenzeichen oder Handelsnamen gehen an die Regierung eines Landes über.
  6. Einmischung in die Unternehmensführung. Die Regierung oder andere staatliche Einrichtungen greifen in Entscheidungsprozesse von Privatunternehmen ein.
  7. Unredlichkeit. Regierungsvertreter handeln unredlich, z. B. bei Erpressung, Bestechung oder wenn vertragliche Vereinbarungen widerrufen oder verändert werden.

Es ist für Unternehmen unabdingbar geworden, regelmäßig die möglichen politischen Risiken zu ermitteln. So kann das Risikopotenzial verringert und ein möglicher finanzieller Verlust bei Auslandsgeschäften minimiert werden.

###### Wirtschaftsumfeld

Ob ein Land wirtschaftlich stabil und zukunftsfähig ist, hängt von seiner politischen Lage ab. Üblicherweise waren die Industrienationen wirtschaftlich stabiler als weniger entwickelte Länder. Letztere waren mit einem größeren finanziellen Risiko behaftet, das die Unternehmen abfedern mussten.

Deresky (2017) stellt hierzu fest, dass ein Unternehmen bzw. seine Tochtergesellschaft im Ausland auf Probleme zweierlei Art stoßen kann, die die Finanzen betreffen. Zum einen könnte eine Regierung kurzfristig die heimische Geld- oder Finanzpolitik ändern. Zum anderen könnte eine solche Regierung beschließen, die Vorschriften für ausländische Investoren zu überarbeiten. Diese Umstände könnten es erschweren, Gelder in das Mutterland des Unternehmens rückzuführen, und das Unternehmen zudem einem erheblichen Wechselkursrisiko aussetzen, abhängig davon, wie stark die betroffenen Währungen schwanken.

###### Rechtslage

Ein im Ausland tätiges Unternehmen muss gewährleisten, dass es mit den geltenden Gesetzen und Vorschriften der entsprechenden Länder im Einklang steht. Die Rechtslage umfasst die zahlreichen Vorschriften und Gesetze, die in einem Land gelten, in dem ein Unternehmen tätig ist. Hierzu zählt aber auch, wie die Einheimischen die Gesetze interpretieren und welche Einstellung sie in Bezug auf die Einhaltung dieser Vorschriften haben. Scheitert ein Unternehmen daran, die jeweiligen Vorschriften zu befolgen und die feinen Nuancen des rechtlichen Umfeldes zu verstehen, so kann dies kostspielige Folgen nach sich ziehen, beispielsweise durch Vertragsbrüche oder unerwünschte Rechtsstreitigkeiten.

Die Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

Deresky (2017) erklärt, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen weltweit auf drei zentrale Arten von Rechtssystemen zurückzuführen sind:

1. Gewohnheitsrecht (Common Law oder durch richterliche Entscheidungen weiter entwickeltes Recht). Dieses System kann in den USA vorgefunden werden und in den meisten ehemaligen britischen Kolonien. Dort stützt sich die Rechtsprechung auf Präzedenzfälle, die auf früheren Rechtssprüchen beruhen.
2. Römisches Recht (Civil Law). Dieses System findet sich hauptsächlich in Europa und Japan. Die Rechtsprechung beruht auf einem umfassenden Regelwerk, das bei Gerichtsverfahren interpretiert wird.
3. Islamisches Recht (Scharia). Dieses Recht, das auf religiösen Überzeugungen beruht, wird in islamisch geprägten Ländern angewandt. Die Gesetze und Sitten, die auch durch das Gewohnheitsrecht und das Römische Recht geprägt sind, regeln alle Aspekte des Lebens.

Zusätzlich zu den jeweiligen Rechtssystemen verfügen Länder auf der ganzen Welt über unterschiedliche Ansätze, um den Handel zu reglementieren. Um Importe zu beschränken und die heimische Wirtschaft, Unternehmen und Branchen zu schützen, haben einige Länder drastische und komplexe Restriktionsmaßnahmen ergriffen. So wurden etwa Handelsschranken errichtet oder Zölle und Einfuhrkontingente beschlossen (z. B. in Japan). Darüber hinaus kann das jeweilige Steuersystem eines Landes einen erheblichen Einfluss darauf haben, ob ein Standort für ein ausländisches Unternehmen denkbar und profitabel ist. Zudem haben die Regierungen viele Möglichkeiten, sowohl in das Regelwerk als auch in das Geschäftsumfeld einzugreifen. Dies kann die Freiheiten, die ein ausländisches Unternehmen in einem anderen Land genießt, einschränken. Beispielsweise kann es zu einer staatlichen Beteiligung kommen, Regierungen können sich Zugriff auf Schlüsselindustrien verschaffen,Gesetze ändern oder ausländische Unternehmen zur Einhaltung gewisser Anforderungen zwingen.

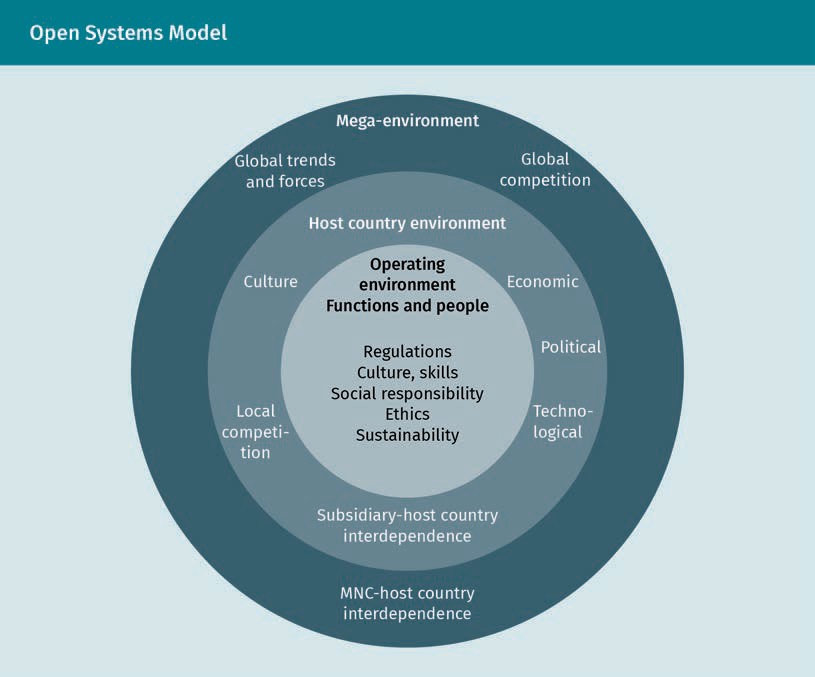
###### Technologische Rahmenbedingungen

Die rasanten Entwicklungen und ständig neuen Innovationen auf dem Gebiet der Technologie, der Datenverarbeitung und der Konnektivität haben das internationale Geschäftsumfeld nachhaltig verändert. Geografische Grenzen verlieren zunehmend an Bedeutung, da sowohl Verbraucher:innen als auch Unternehmen mit Hilfe weniger Klicks länderübergreifend agieren können. Kulturelle Grenzen und Hürden verschwimmen und vor allem jüngere Generationen zeichnen sich durch eine globale Denkweise und durch ein neues Selbstverständnis im Sinne einer „globalen Kultur“ aus. International ausgerichtete Unternehmen müssen sich mit der Bedeutung von Technologie und Datenverarbeitung beschäftigten, und stets einen Schritt vorausdenken, um in diesen Bereichen nicht das Nachsehen zu haben.

Während sich die politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen trotz mancher Krisen und anderer Ereignisse kaum verändern, unterliegt der Bereich der Technologie einem stetigen Wandel und entwickelt sich unaufhörlich weiter. Globale Manager:innen müssen die aktuelle Situation stets neu bewerten, um den Erfordernissen und Chancen, die technologische Neuerungen mit sich bringen, gerecht zu werden. Sie müssen wissen, wie sie den weltweiten Wandel bewältigen können, und dabei berücksichtigen, dass sich die Infrastrukturen und Kulturen in verschiedenen Ländern voneinander unterscheiden, genau wie die Menschen über länderspezifische Fähigkeiten, Kenntnisse und Erwartungen verfügen.

###### Kontextuelle Intelligenz

Globale Manager:innen müssen eine Vielzahl von Einflussfaktoren berücksichtigen, um Entscheidungen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene zu treffen. So bilden die politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen, technologischen und kulturellen Faktoren sowie die neuesten Trends und Innovationen ein komplexes Geflecht. Dieses wird im folgenden Modell des offenen Systems veranschaulicht.



Khanna (2014) erkannte, dass sich Führungskräfte, die sich an die unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf der ganzen Welt anpassen wollen, mit diesen Faktoren und Ebenen auseinandersetzen müssen und prägte hierfür den Begriff der kontextuellen Intelligenz. Um sich an ein Umfeld anzupassen, in dem andere Werte und Beweggründe vorherrschen, müssen Führungskräfte zahlreiche Faktoren berücksichtigen, die sich nicht nur auf die Kulturdimensionen beschränken lassen. Hierzu zählen möglicherweise wirtschaftliche und politische Einflussfaktoren, Unternehmensmerkmale, die physische Geografie, der Bildungsstand, die sprachlichen Unterschiede sowie kulturelle Normen und Werte. Globale Manager:innen sollten stets den Kontext berücksichtigen und verstehen.

Die kontextuelle Intelligenz setzt „die Fähigkeit voraus, die Grenzen unseres Wissens zu verstehen und dieses Wissen an eine Umgebung anzupassen, die sich von der unterscheidet, in der es erworben wurde“ (Khanna, 2014, S. 60). Zu wissen und zu verstehen, wie ein Unternehmen funktioniert

Die Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

und wie es erfolgreich in einem Land Geschäfte betreibt, ist keine Garantie dafür, dass derselbe Ansatz auch in einem anderen Land funktionieren wird. Für die Bildung kontextueller Intelligenz empfiehlt Khanna (2014) Folgendes:

* Ergründen Sie den institutionellen Kontext eines Landes und legen Sie dabei den Schwerpunkt auf unbekannte Phänomene.
* Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihre mentalen Muster und Annahmen dort anwendbar sind. Akzeptieren Sie, dass es unterschiedliche Mentalitäten gibt.
* Seien Sie offen gegenüber neuen Mustern und Konzepten, und ändern sie diese, falls sie nicht zum gewünschten Erfolg führen.
* Obwohl viele allgemeine Grundsätze universell gelten, müssen Sie akzeptieren, dass dies auf bestimmte Dimensionen nicht zutrifft.
* Die Geschwindigkeit, in der sich Veränderungen vollziehen, und die von einer Kultur angestrebte Zukunft sind von Land zu Land unterschiedlich.
* Unternehmen sollten sich nicht auf externe Marktforschungsinstitute verlassen, sondern selbst Daten erheben.
* Der institutionelle Wandel darf nicht überstürzt werden. Geduld ist gefragt.

### Der Zusammenhang zwischen Landes- und Unternehmenskultur

Um die Herausforderungen zu meistern, die sich durch die Arbeit in einem globalen Umfeld ergeben, müssen Unternehmen ein System von Regeln schaffen (Organisationsstruktur) sowie Werte, Normen und Einstellungen festlegen (Unternehmenskultur). Steers et al. (2016) stellten fest: „Wenn die Führungsstruktur einer Organisation ihr Fingerabdruck ist, dann ist die Unternehmenskultur ihre Persönlichkeit“ (S. 110–111). Sowohl die Organisationsstruktur als auch die Unternehmenskultur können an eine Landeskultur angepasst werden und es kann der Versuch unternommen werden, diese zu imitieren. Die Landeskultur kann jedoch auch teilweise oder ganz abgelehnt werden. Die durch die Globalisierung entstandenen großen Herausforderungen haben Organisationen dazu veranlasst, ihre Unternehmenskultur und die verschiedenen Organisationsstrukturen grundlegend umzugestalten.

###### Unternehmenskultur

Für den Begriff der „Unternehmenskultur“ existieren viele unterschiedliche Definitionen und Modelle, anhand derer er analysiert und bewertet werden kann. Im weitesten Sinne bezieht sich Unternehmenskultur auf die Art und Weise, wie in einer Organisation gearbeitet wird. Sie spiegelt sich in den Werten, Normen, Überzeugungen und Einstellungen wider, die Menschen innerhalb der Organisation miteinander teilen und kommt in der Interaktion mit internen und externen Akteuren zum Ausdruck. Fachkräfte der Betriebswirtschaftslehre stellten fest, dass es verschiedene Arten von Unternehmenskulturen gibt, und haben diese auf unterschiedliche Weise klassifiziert. Charles Handy (1976) legte in seiner wegweisenden Arbeit die folgenden vier Kategorien für den Begriff der Unternehmenskultur fest:

Autokratisch Einen Führungsstil, bei dem eine Führungskraft die alleinige Entscheidungsmacht hat, wird als autokratisch bezeichnet.

1. Machtkultur. Die Macht konzentriert sich auf den Kern der Organisation, was sich in einem **autokratischen** Führungsstil und einer hierarchischen Struktur widerspiegelt. Handy verglich diese Struktur mit einem Spinnennetz, bei dem die mächtige Spinne in der Mitte sitzt und das Netz ohne die Spinne von geringer Bedeutung wäre.
2. Rollenkultur. Diese wird häufig als bürokratischer Stil beschrieben und zeichnet sich dadurch aus, dass es viele Regeln gibt und wenige Anreize für Kreativität. Macht und Verantwortungsbereich hängen von der jeweiligen Position ab, die eine Person in der sehr genau festgelegten, stark hierarchischen Struktur der Organisation einnimmt. Handy verglich diese Struktur mit einem großen Gebäude, das zwar stabil und zuverlässig ist, aber nicht flexibel reagieren oder sich bewegen kann.
3. Aufgabenkultur. Gruppen und Teams werden dazu animiert, Aufgaben gemeinsam zu erledigen und an Projekten zusammenzuarbeiten. In solchen Organisationen ist oft eine Matrixstruktur vorherrschend, die die Kreativität fördert. Zudem wird einzelnen Mitarbeitenden mehr Verantwortung übertragen. Handy verglich diese Kultur mit einem Netz, dass durch seine vielen Fäden gestärkt wird.
4. Personenkultur. Dabei handelt es sich um eine weniger formelle Kultur. Die Angestellten konzentrieren sich auf ihre eigenen Aufgaben und Projekte. Team- bzw. Gruppenarbeit wird wenig Bedeutung beigemessen und die Einzelnen können in Konflikt mit den Unternehmenszielen geraten. Handy verglich diese Kultur mit einem Sternbild, in dem jeder Teilnehmer eine abgetrennte Einheit bildet, die eigenständig arbeitet.

Zahlreiche Wissenschaftler:innen haben darüber hinaus noch eine weitere wichtige Kategorie festgelegt.

1. Unternehmerkultur. In dieser flexiblen Kultur werden Innovation und Erfolg belohnt. Misserfolge werden toleriert, da sie als Folge von Risikobereitschaft und unternehmerischen Initiativen unvermeidbar sind.

Es ist weitgehend bekannt, dass jedes Unternehmen über eine eigene Unternehmenskultur verfügt. Beeinflusst wird diese durch die jeweilige Branche und die Kultur des Landes, in dem das Unternehmen tätig ist. So kann davon ausgegangen werden, dass sich die Unternehmenskultur eines Autoherstellers von der einer Werbeagentur unterscheidet. Außerdem liegt auch die Annahme nah, dass sich die Unternehmenskultur eines Autoherstellers von der eines ähnlichen Geschäfts unterscheidet, wenn letzteres in einem anderen Land ansässig ist.

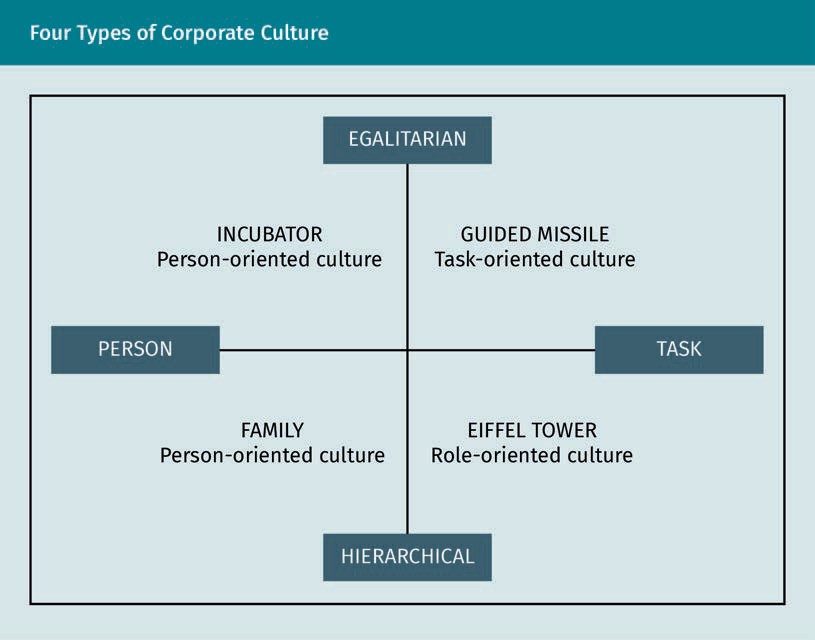
###### Unternehmens- und Landeskultur

Es überrascht nicht, dass in den meisten Ländern ein enger Zusammenhang zwischen Unternehmens- und Landeskultur besteht. Im Rahmen einer umfangreichen Studie, die sich auf die Kulturdimensionen von Hofstede und Trompenaars stützt, wurden 8.841 Führungskräfte und Angestellte in Organisationen aus 43 Ländern befragt. Die Ergebnisse zeigen eine große Übereinstimmung zwischen den Werten der Landeskulturen und den Werten von Organisationen, die in diesen Ländern ansässig sind (Smith et al., 1996).

Wenn ein Unternehmen gegründet wird, greifen die beteiligten Personen auf die Normen, Werte und Überzeugungen zurück, mit denen sie vertraut sind und die in ihrer Landeskultur und den entsprechenden Wertedimensionen verwurzelt sind. Trompenaars und Hampden-Turner (2012) untersuchten, inwieweit die Unternehmenskultur vom Geschäftsumfeld und den kulturellen Merkmalen von Führungskräften und Mitarbeitenden geprägt ist. Dabei konnten sie drei Bereiche identifizieren, anhand derer die Kultur einer Organisation beschrieben werden kann:

1) die Beziehung der Mitarbeitenden zur Organisation, 2) das Autoritätssystem, das Hierarchie und Macht definiert, und 3) die Einstellung der Angestellten zu den Aufgaben, Zielen und zur Zukunft der Organisation und ihrem Platz, den sie innerhalb dieses Rahmenwerks einnehmen.

Die Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen



Trompenaars und Hampden-Turner (2012) untersuchten die Unternehmenskultur anhand der beiden Dimensionen Gleichheit vs. Hierarchie und Beziehungsorientierung vs. Aufgabenorientierung. Daraus gingen die folgenden vier Arten von Unternehmenskultur hervor:

* 1. Das Modell Familie steht sowohl für eine personenbezogene Kultur, die auf engen Beziehungen beruht, als auch für eine Hierarchie, in der dem Familienoberhaupt (Haushaltsvorstand) Respekt und Achtung entgegengebracht wird. Das Ergebnis ist eine machtorientierte Kultur, die dem häuslichen Umfeld weitgehend ähnlich ist.
  2. Das Modell Eiffelturm beschreibt eine hierarchische Kultur, die auf einer bürokratischen Arbeitsteilung beruht. Die Hierarchie ist „steil, symmetrisch, oben spitz und unten breit, stabil, unflexibel und robust“ (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012, S. 204) genauso wie der Eiffelturm. Die Hierarchie ist von Bedeutung, denn die Mitarbeitenden einer jeden Ebene sind verantwortlich für das Funktionieren der darunter liegenden Ebenen. Jedes Mitglied der Hierarchie ist sich seiner Stellung bewusst und weiß, welcher Funktion es sich unterordnen muss (egal, wer diese Funktion ausübt).
  3. Beim Modell Lenkrakete handelt es sich um eine egalitäre Kultur, die jedoch unpersönlich und aufgabenorientiert ist. Trompenaars verglich dieses Modell mit einem fliegenden Eiffelturm (d. h. einer Lenkrakete). Hier steht das Erledigen von Aufgaben im Vordergrund. Damit werden üblicherweise Teams oder Projektgruppen betraut, innerhalb derer die Verantwortungsbereiche ineinander übergehen. Wichtig ist, dass die Arbeit verrichtet wird, was immer dazu nötig ist. Die Gruppenmitglieder werden anhand ihres Beitrags bewertet, den sie zur Erfüllung

der Aufgabe bzw. der Zielvorgabe für das Gruppenprojekt geleistet haben. Alles ist ständig im Wandel und Zielvorgaben ändern sich. Motivation und Belohnung ergeben sich für gewöhnlich aus dem Engagement, das dem Endergebnis entgegengebracht wird.

* 1. Das Modell Brutkasten basiert auf der Annahme, dass die Selbstverwirklichung und der Selbstausdruck der Individuen wichtiger sind als die Organisation selbst. Der Zweck einer Organisation besteht darin, die Menschen ihrer Routinetätigkeiten zu entbinden, damit sie sich mit kreativen und innovativen Aufgaben selbst verwirklichen können. Die Kultur ist sowohl egalitär als auch personenbezogen. Es gibt nur sehr wenige Strukturen und kaum Hierarchien. Mitarbeiterbindung funktioniert selten. Die Angestellten „brüten“ oft, bevor sie die Organisation wieder verlassen und diese dadurch schwächen.

Obwohl es von Nutzen sein kann, Unternehmenskulturen zu klassifizieren, besteht das Risiko der Stereotypisierung. Zudem handelt es sich hierbei um ein vereinfachtes Konstrukt, dass auf einem äußerst komplexen Konzept beruht (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). In der Realität sieht es so aus, dass sich verschiedene Arten von Unternehmenskultur vermischen und überschneiden: ein Modell kann dabei vorherrschend sein, es können aber auch mehrere Modelle nebeneinander bestehen. Unabhängig davon zeigt sich jedoch eindeutig, dass manche Unternehmenskulturmodelle in einem Umfeld gut funktionieren, während sie in anderen Umgebungen keine brauchbaren Ergebnisse liefern.

###### Organisationsstruktur und Landeskultur

Die Organisationsstruktur gibt Aufschluss darüber, wie sich ein Unternehmen gliedert, um möglichst effizient zu arbeiten. In der Organisationsstruktur spiegelt sich oft die Kultur des Landes wider, in dem das Unternehmen ansässig ist. Daher wird die gewählte Struktur tendenziell Normen, Werte und Annahmen dieser Kultur verkörpern. Im Laufe der Zeit wurden Organisationsstrukturmodelle entwickelt, die dem veränderten Geschäftsumfeld und den verschiedenen kulturellen Einflüssen gerecht werden. Es gibt eine Vielzahl an Faktoren, die die Entscheidung für eine bestimmte Organisationssstruktur beeinflussen. Hierzu zählen etwa die Betriebsgröße, die Beschaffenheit des Geschäftsumfelds, interne und externe Vorschriften sowie die Branche, der das Unternehmen zuzuordnen ist. Global ausgerichtete Organisationen müssen die geographische Verteilung und Struktur des Unternehmens sowie die Rahmenbedingungen der Länder berücksichtigen, in denen sie geschäftlich tätig sind. Um einen Markt erfolgreich erschließen zu können, ist daher ein erhöhtes Maß an Koordination und Kommunikation erforderlich. In so einem Unternehmen muss auch sichergestellt werden, dass ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Unternehmens- und Landeskultur gewahrt wird.

Fatehi (zitiert nach Browaeys & Price, 2019) hat die folgenden fünf verbreiteten Organisationsstrukturen bestimmt:

1. Die geographische Organisationsstruktur wird in geographische Regionen (Länder oder Kontinente) unterteilt. Dabei sind die dezentralen Niederlassungen in den Regionen einer Hauptverwaltung unterstellt, die für die strategische Planung und das Management der gesamten Betriebsabläufe zuständig ist.
2. Die funktionale Organisationsstruktur beschreibt die innerbetriebliche Gliederung gemäß den einzelnen Aufgabenbereichen (z. B. Marketing, Finanzen, Personal, Fertigung), wobei jeder Bereichsleiter bzw. jede Bereichsleiterin der Unternehmensleitung unterstellt ist.

Die Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

1. Bei der Produktlinienstruktur werden Produktgruppen in eigene Abteilungen gegliedert. Jede Abteilung verfügt über eigene Aufgabenbereiche (z. B. Marketing, Finanzen, Personal, Fertigung).
2. Die organisatorische Mischstruktur ist eine Kombination aus geographischer, funktionaler und Produktlinienstruktur. Dabei kann die am besten geeignete Kombination (z. B. Produkte innerhalb von Regionen, Bereiche innerhalb eines Produkts, Regionen innerhalb von Bereichen) verwendet werden. Dieses Modell findet üblicherweise in multinationalen Unternehmen Anwendung, da hier die geographische Komponente am zweckdienlichsten in die Organisation integriert werden kann.
3. Die Matrix-Struktur ist nicht traditionell hierarchisch aufgebaut, sondern kann durch ein Gitter veranschaulicht werden. Die Kommunikation verläuft anhand der vertikalen und horizontalen Linien. Dieses Modell ist besonders für Unternehmen mit funktionaler Organisationsstruktur geeignet, in denen Projektteams eingesetzt werden. Eine Matrix-Struktur zu managen, kann sich jedoch schwierig gestalten.

Die Organisationsstruktur spiegelt die Gesamtstrategie wider, mit der ein Unternehmen in einem internationalen Umfeld Geschäfte tätigen will. Hat es vor, neue Märkte zu erschließen und über Landesgrenzen und Kulturen hinweg zu expandieren, muss diese Struktur anpassungsfähig sein. Mit zunehmender Globalisierung muss man in den Unternehmen auch in der Lage sein, Größenvorteile zu erkennen. Das bedeutet, man muss die Organisationsstruktur im Laufe der Zeit verändern können. Hier ist zu berücksichtigen, dass im Zuge einer Expansion, Unzulänglichkeiten, Konflikte, Kommunikationsprobleme und unklare bzw. sich überschneidende Verantwortungsbereiche zu Tage treten können (Deresky, 2016).

### Unternehmerische Kernkompetenzen für ein erfolgreiches interkulturelles Management

Um sich auf dem Markt einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, wird entscheidendes Know-how in verschiedenen, eng miteinander verbundenen Bereichen benötigt. Hierzu zählen klare und umsetzbare Geschäftsstrategien, Produkte und Dienstleistungen, die den Kundenbedürfnissen entsprechen, wirksame Vertriebs- und Marketingkonzepte, sichere Lieferketten und Logistiknetzwerke, der Einsatz von Spitzentechnologie und solide Konzepte für das Finanzmanagement. Diese bilden gemeinsam mit dem Personalmanagement, den Führungsstilen und der Unternehmenskultur das Herzstück und die Kernkompetenzen eines Unternehmens.

Die Herausforderung für global ausgerichtete Unternehmen besteht darin, dass diese unverzichtbaren Bausteine nicht getrennt vom kulturellen Kontext betrachtet werden können. Die Weltwirtschaft ist so stark verflochten, dass jeder dieser Bausteine von vielen interkulturellen Faktoren beeinflusst ist, und möglicherweise liefern sie nicht mehr dieselben positiven Ergebnisse wie im Heimatmarkt.

###### Interkulturelle Kernkompetenzen

Über ein ausreichendes Maß an interkultureller Kompetenz zu verfügen, um auf dem Weltmarkt erfolgreich agieren zu können, stellt die Unternehmen und das Management im Besonderen vor große Herausforderungen. Globale Manager:innen müssen einen Balanceakt vollbringen, indem sie die verschiedenen Kulturdimensionen erkennen, verstehen und sich ihnen anpassen. Zudem müssen sie eine kulturelle und kontextuelle Intelligenz entwickeln und dementsprechend handeln, während sie sich gleichzeitig die Grundsätze einer guten Unternehmensführung einhalten sollten. Interkulturelle Kompetenz muss in allen Bereichen eines Unternehmens Einzug finden. Vennapoosa (2012) schlägt vor, dass interkulturelle Kompetenz zunächst auf höchster Führungsebene erworben wird (und in den Unternehmenszielen, im Leitbild, den Werten und der Unternehmensstrategie zum Ausdruck gebracht wird). Daraufhin können entsprechende Kompetenzen auf betrieblicher Ebene und somit von den einzelnen Mitarbeitenden erlernt und eingesetzt werden.

###### Interkulturelle Fähigkeiten in der Planung

Auf strategischer Ebene müssen Unternehmen, die den Weltmarkt erobern wollen, bei ihrer künftigen Ausrichtung interkulturelle Kompetenz beweisen, sei es bei der Aufgabenbeschreibung, der Festlegung des Leitbildes und der Unternehmensgrundsätze oder bei den Zielsetzungen, Strategien und Taktiken, die sie verfolgen. Soll eine globale Präsenz aufgebaut werden, werden interkulturelle Kompetenzen benötigt. Diese erleichtern die Umsetzung proaktiver Strategien, die es ermöglichen, auf Herausforderungen und Bedrohungen nicht erst dann zu reagieren, wenn es bereits zu spät ist.

Ethnozentrismus Die Überzeugung, dass eine dominante Ethnie anderen Ethnien überlegen ist.

Im Rahmen einer Studie über interkulturelle Fähigkeiten, die für das Topmanagement eines Unternehmens relevant sind, befragte Gibbson (2015) Führungskräfte aus 28 multinationalen Unternehmen. Damit sollte die Hypothese „**Ethnozentrismus** kommt von oben“ überprüft werden. Es stellte sich heraus, dass die interkulturellen Fähigkeiten der Unternehmensleitung sehr wohl Einfluss auf die Unternehmensziele nahmen. Gibson teilte das Konzept der interkulturellen Kompetenz in fünf Bereiche. Diese schienen sich am stärksten darauf auszuwirken, ob die Führungskräfte ihre Ziele erreichten (oder nicht). Diese Bereiche beschreiben sich wie folgt (Gibson, 2015):

1. Kulturelles Selbstbewusstsein bedeutet, sich der eigenen kulturellen Identität bewusst zu sein und zu verstehen, wie sich dadurch die eigene Wahrnehmung von Menschen aus anderen Kulturen im Geschäftsumfeld ändert
2. Kulturelle Sinneswahrnehmung heißt, dass erkannt wird, wenn kulturelle Differenzen auftreten und sich diese auf den Geschäftsbetrieb auswirken
3. Weltoffenheit meint anderen Kulturen gegenüber nicht voreingenommen zu sein und unterschiedliche Verhaltensweisen, Denkweisen und Ansichten zu akzeptieren
4. Globale Sichtweise bezieht sich auf die Fähigkeit, ein Unternehmen in einem tatsächlich globalen bzw. internationalen Kontext zu betrachten, anstatt dieses in erster Linie als inländisches Unternehmen wahrzunehmen, das auch im Ausland tätig ist
5. Anpassungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, die Planung, Kommunikation und Verhalten entsprechend den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten anzupassen

Gibson (2015) stellte fest, dass die größte Herausforderung für die Unternehmensleitung darin liegt, Führungskräfte mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund anzuleiten und zu motivieren, wobei sie ihr eigenen Verständnis von Führung überdenken und dieses den kulturellen Bedürfnissen und Prägungen ihrer Angestellten anpassen müssen.

###### Interkulturelle Fähigkeiten auf betrieblicher Ebene

In zahlreichen global aufgestellten Organisationen stellt man sich nun der Herausforderung, Führungskräfte und Mitarbeitende mit den entscheidenden interkulturellen Fähigkeiten auszustatten.

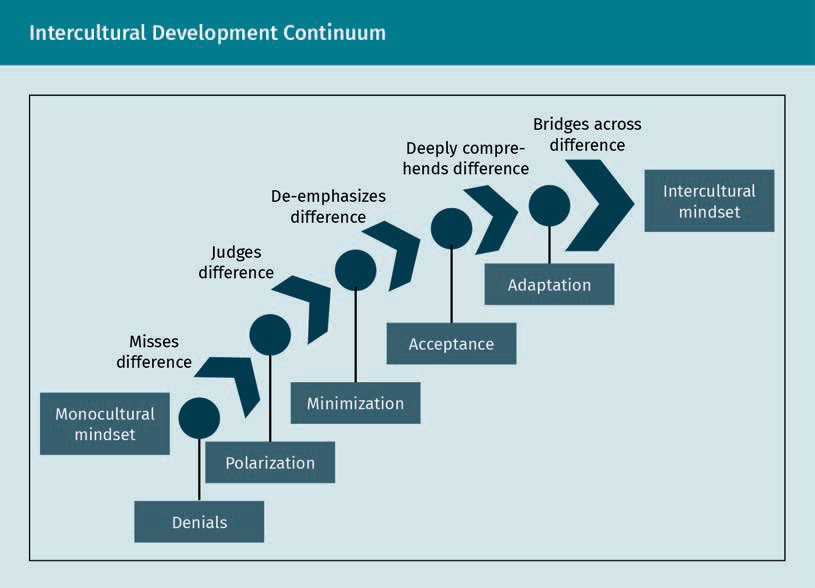
IBM (das Unternehmen, in dem Hofstede seine erste Forschungsarbeit durchführte und dabei die fünf Kulturdimensionen ermittelte) bietet all seinen Angestellten über das firmeneigene Intranet Zugang zum „Ländernavigator“, einer Orientierungshilfe, in der kulturelle Merkmale und Unterschiede von Kulturen auf der ganzen Welt aufgelistet sind. Darüber hinaus können die Mitarbeitenden an umfassenden internen Schulungen teilnehmen, die sich interkulturellen Unterschieden widmen.

Die Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

Zudem bietet das internationale Beratungsunternehmen Accenture interne Schulungen zum Thema interkultureller Kompetenz an. Die Teilnehmenden erhalten unter anderem Zugang zum Accenture Culture Index, der Unterschiede in der Unternehmenskultur und den verschiedenen Geschäftsumfeldern auf der ganzen Welt aufzeigt (Mithel, 2012).

Das Intercultural Development Inventory ([IDI], 2021) ist ein Unternehmen, das sich auf Dienstleistungen spezialisiert hat, die die Herausbildung interkultureller Kompetenz fördern und Lösungen für interkulturelle Konflikte bereitstellen, schlägt eine Reihe von Fähigkeiten vor, die entlang einer Skala angeordnet sind. Diese bilden die Veränderungen in der Denkweise ab, die globale Manager:innen und ihre Angestellten herbeiführen müssen, um eine ausgeprägte interkulturelle Denkart zu entwickeln. Unternehmen verwenden das Intercultural Development Inventory, das auf einer Umfrage mit 50 Fragen basiert, um ihre interkulturelle Kompetenz zu ermitteln. Mithilfe der Antworten kann festgestellt werden, in welchem Bereich der Skala sich Mitarbeitende oder Manager:innen einordnen lassen. Die Skala umfasst die folgenden fünf Stufen, die jeweils den Erwerb und die Anwendung von besonderen Kompetenzen erfordern:

* 1. Ablehnung: zeichnet sich dadurch aus, dass kein Interesse für andere Kulturen vorhanden ist und diese gemieden werden. Stereotype und kulturbezogene Verallgemeinerungen sind bei Menschen, die einer dominaten Kultur angehören, weit verbreitet. Organisationen, die sich in dieser Phase der Ablehnung befinden, nehmen kulturelle Unterschiede kaum wahr.
  2. Polarisierung: ist dadurch bestimmt, dass kulturelle Unterschiede als Bedrohung wahrgenommen werden, die die Arbeitsweise in der eigenen Kultur in Frage stellen. Es entsteht eine „Wir und die anderen“-Mentalität, und kulturelle Vielfalt wird als etwas Unangenehmes empfunden.
  3. Minimierung: bedeutet, dass kulturelle Unterschiede nur langsam akzeptiert werden. Es wird sich angepasst und auf die kulturellen Gemeinsamkeiten konzentriert, was jedoch bei weniger dominanten Kulturen zu Entfremdung führen kann.
  4. Akzeptanz: heißt, dass sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den Kulturen erkannt und angenommen werden. Durch ein hohes Maß an Selbstreflexion wird versucht, Werte und Normen zu akzeptieren, die der eigenen Kultur fremd sind.
  5. Adaption: zeichnet sich durch eine tiefgreifende Veränderung der Denkweise aus. Dies betrifft sowohl kulturelle Ansichten als auch das Verhalten. Personen, die sich in dieser Phase befinden, sind mit einer Reihe von Techniken und geistigen Fähigkeiten ausgestattet, um auf kulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten optimal einzugehen.



Zusammenfassung

Global ausgerichtete Unternehmen müssen sich mit dem Erwerb interkultureller Kompetenz beschäftigen. Dabei muss von einem breiteren Kontext ausgegangen werden, der den zahlreichen Anforderungen gerecht wird, die ein internationales, sich ständig veränderndes Geschäftsumfeld mit sich bringt. Unternehmen müssen sich außerdem mit den vielen neuen Trends und Entwicklungen befassen, die sich aufgrund der Globalisierung, der Entstehung neuer Märkte und der unaufhörlichen politischen, rechtlichen, technologischen und wirtschaftlichen Veränderungen abzeichnen. Es gibt kein Patentrezept, mit dem eine Organisation jede Entwicklung im internationalen Geschäftsumfeld in Angriff nehmen kann. Aus diesem Grund muss ein globales Management, wenn es erfolgreich sein will, über kontextuelle Intelligenz verfügen – die Fähigkeit, zu akzeptieren, dass unser Wissen und unsere Annahmen Beschränkungen unterliegen und dass wir das Umfeld, in dem unser Unternehmen tätig ist, verstehen und uns daran anpassen müssen.

Um den Herausforderungen, die ein globales Geschäftsumfeld mit sich bringt, zu begegnen, passen die Unternehmen sowohl ihre Organisationsstruktur als auch ihre Werte, Normen und Erwartungen (ihre Unternehmenskultur) an. Die Organisationsstruktur und die Unternehmenskultur können an die Landeskulturen angepasst werden oder diese imitieren. Sie können aber auch so beschaffen sein, dass eine Landeskultur abgelehnt wird. Die Globalisierung mit den damit verbundenen, großen Herausforderungen hat Organisationen veranlasst, ihre Unternehmenskultur und die verschiedenen Organisationsstrukturen grundlegend umzugestalten.

Die Funktion und Bedeutung des interkulturellen Managements für Unternehmen

Über ein ausreichendes Maß an interkultureller Kompetenz zu verfügen, um auf dem Weltmarkt erfolgreich agieren zu können, stellt die Unternehmen und das Management im Besonderen vor große Herausforderungen. Um die besten Ergebnisse zu erzielen, muss interkulturelle Kompetenz zunächst vom Topmanagement erworben werden und sich in den Unternehmenszielen und im Führungsstil widerspiegeln. So kann verhindert werden, dass Ethnozentrismus „von oben nach unten“ weitergegeben wird.



# Lektion 3

## Diversity Management im interkulturellen Management

#### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, ...

... das Diversity Management in einen interkulturellen Kontext einzubetten.

... zu erkennen, welche Führungsstile sich für individualistische bzw. kollektivistische Kulturen eignen.

... unterschiedliche Vorgehensweisen zu erkennen, die zur Bewältigung von interkulturellen Problemstellungen und Konflikten herangezogen werden.

DL-E-DLMINTIM01\_E-U03

1. Diversity Management im interkulturellen Management

### Aus der Praxis

Im Januar 2011 wurde gegen die amerikanische Tochtergesellschaft des japanischen Technologiekonzerns Toshiba eine öffentlichkeitswirksame Sammelklage eingereicht (der sich ungefähr 8.000 Mitarbeiterinnen anschlossen). Dem Unternehmen wurde vorgeworfen, Frauen am Arbeitsplatz systematisch zu diskriminieren. Bray (2011) erklärte dazu „der US-Ableger des Elektronikherstellers Toshiba Corp. sieht sich mit einer Klage konfrontiert, in der die weiblichen Angestellten 100 Mio. $ Schadensersatz fordern, da sie sich in Bezug auf Bezahlung und Beförderungen ‚systemisch‛ diskriminiert fühlen“ (Abschnitt 1). Die Vorwürfe umfassten unter anderem die ungleiche Entlohnung bei gleichwertiger Arbeit, die ungerechte Bevorzugung von Männern bei Beförderungen, die geschlechtsbezogene Umsetzung von Richtlinien und Verfahren, unzureichende Untersuchungen bei Vorwürfen von sexueller Belästigung, und Beförderungen, die nicht auf Leistung sondern persönlichen Beziehungen zu einer Gruppe von männlichen Führungskräften zurückzuführen waren (Bray, 2011). Die Tatsache, dass das Topmanagement der amerikanischen Tochtergesellschaft von Toshiba damals aus Japan kam (McFarlin & Sweeney, 2017), wirft folgende Fragen auf:

* + Inwiefern könnte die japanische Kultur Einfluss auf die Stellung der Frau am Arbeitsplatz genommen haben?
  + Wie könnten die unterschiedlichen Einstellungen, die in den verschiedenen kulturellen Normen begründet sind, überbrückt werden?
  + Wie können die kulturellen Denkmuster von Führungskräften und Mitarbeitenden dahingehend verändert werden, dass der Vielfalt im Arbeitsleben mehr Raum zuteilwird?

### Diversität in den Unternehmen leben

Bereits etablierte Kulturmodelle werden laufend angepasst, um dem heute vorherrschenden sozialen Klima gerecht zu werden. Probleme wie fehlende Chancengleichheit sind mittlerweile allgemein bekannt und viele Organisationen versuchen Maßnahmen zu treffen, die der Gleichbehandlung, insbesondere von benachteiligten Gruppen, förderlich sind.

Im Laufe der Zeit hat die Geschäftswelt die Methode des Diversity Managements hervorgebracht. Zuvor war es üblich, dass die Unternehmen schlicht auf Veränderungen der gesetzlichen Auflagen reagiert haben und neue Richtlinien nur bei entsprechendem Bedarf umgesetzt wurden. In jüngerer Vergangenheit hat sich das Diversity Management jedoch zu einem entscheidenden Instrument entwickelt, mit dem sich Unternehmen, die über eine vielfältige Belegschaft verfügen, proaktiv einen Vorteil verschaffen können. Dies geht mit dem wachsenden Interesse an ethischen Geschäftspraktiken und der zunehmenden Bedeutung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung einher.

Nichtsdestotrotz haben Unternehmen, ebenso wie die Gesellschaft, in der sie agieren, noch einen weiten Weg vor sich, bevor das Diversitätskonzept vollständig angewandt ist. Nur wenige Organisationen haben es bereits gänzlich in ihre Unternehmenskultur eingebettet und genutzt, um sich mit diesem strategischen Ziel einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Diversity Management im interkulturellen Management

###### Dimensionen des Diversity Managements

Das Management der Vielfalt ist mittlerweile zu einem wichtigen Thema geworden und stellt Unternehmen – vor allem solche, die in einem multinationalen Umfeld arbeiten – vor große Herausforderungen. Unternehmen, die sowohl Teil einer regionalen als auch globalen Kultur sind, haben sich angepasst und spiegeln die sich wandelnden gesellschaftlichen Werte und Meinungen wider. Die Elemente, die diesem Wandel anheim sind, sind von Land zu Land unterschiedlich ausgeprägt, doch ein roter Faden ist überall zu erkennen: der Wunsch nach Veränderung. Vielfalt soll anerkannt und respektiert und Chancengleichheit gewährleistet werden.

Das Konzept der Vielfalt betrifft viele gesellschaftliche Themen und diese sind nicht in allen Ländern gleich. Doch im Allgemeinen wird unter Achtung der Vielfalt verstanden, dass alle Menschen anerkannt, geschätzt und gleichbehandelt werden, unabhängig von Geschlecht, Religion, ethnischer Zugehörigkeit, sexueller Orientierung, Alter, Behinderung, Lebensstil oder Lebenssituation.

Diesen Wertvorstellungen wird in den verschiedenen Kulturkreisen eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen, was in unterschiedlich stark ausgeprägten hierarchischen Strukturen und im Umgang mit den einzelnen Personen zum Tragen kommt. Die vorherrschende Einstellung zur Vielfalt wirkt sich darauf aus, welchen sozialen Einfluss ein Individuum in einer bestimmten Gesellschaft hat und inwieweit ihm der Zugang zu sozialen Ressourcen offensteht (Eine Welt der Vielfalt, o. D.). Der Kulturbegriff beeinflusst die Debatte zur Diversität maßgeblich. Einerseits ist er ein weiterer Maßstab, der herangezogen wird, um Menschen zu beurteilen und innerhalb einer Gesellschaft unfair zu behandeln. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Person, die einem anderen Kulturkreis angehört, anders behandelt wird, vor allem in Situationen, in denen ihr Argwohn und Misstrauen entgegengebracht wird. Andererseits spielt Kultur eine entscheidende Rolle, wenn in einer Gesellschaft Werte und Einstellungen entwickelt werden, die der Vielfalt förderlich sind. Die eigene Kultur prägt die eigene Sichtweise entscheidend, sei es in Bezug auf Geschlechterrollen, Ethnien, die Toleranz gegenüber anderen Religionen und viele andere Bereiche des Lebens. So kann Kultur auf die gesellschaftlichen Machtverhältnisse, die den Kern der Diversität bilden, auf zweierlei Weise Einfluss nehmen: als „Angreifer“ und als „Opfer“.

###### Die Bedeutung des Diversity Managements für das interkulturelle Management

In Verbindung mit dem interkulturellen Management wird der Gegenstand der Diversität noch komplizierter, da in jedem Kulturkreis etwas anderes darunter verstanden und damit unterschiedlich umgegangen wird. Unternehmen, die in einem interkulturellen Umfeld tätig sind, müssen sich darüber im Klaren sein, dass Kulturen unterschiedliche Einstellungen zum Thema Diversität haben. Inklusion und Chancengleichheit müssen in den Unternehmenswerten so widergespiegelt werden, dass es die Normen der vorherrschenden Kultur nicht verletzt. Es gilt, ein stabiles Gleichgewicht herzustellen.

McFarlin und Sweeney (2017) beschäftigen sich zum Beispiel mit den Einstellungen, die in den verschiedenen Ländern zum Thema Geschlechtergleichheit vorherrschen. In den USA sind inzwischen fast die Hälfte aller Stellen für Fach- und Führungskräfte mit Frauen besetzt. Im Vergleich dazu sind es in Japan nur etwas mehr als 15 Prozent. Dies lässt Rückschlüsse auf eine traditionelle Einstellung in der Arbeitswelt zu, wo sich die Frauen den Männern unterordnen sollen. Obwohl im Jahr 1986 Gesetze erlassen wurden, die der Geschlechterdiskriminierung entgegenwirken sollten, hat sich die Haltung der japanischen Gesellschaft in Bezug auf die Geschlechterrollen kaum verändert (McFarlin & Sweeney, 2017). Der ehemalige Premierminister Japans, Shinzō Abe, der ein starker Verfechter von Frauenrechten ist, ernannte vier weibliche Regierungsmitlieder und erklärte, dass das Problem hauptsächlich darauf zurückzuführen sei, dass die Einstellung zu den Geschlechterrollen „unbewusst tief in uns verwurzelt ist“ (McFarlin & Sweeney, 2017, S. 198). Die 100 $ - Sammelklage wegen der diskriminierenden Behandlung von Frauen am Arbeitsplatz, die die amerikanische Tochtergesellschaft gegen den japanischen Weltkonzern Toshiba anstrengte, könnte darin begründet sein, dass das japanische Management nicht klar erkannt hat, wie wichtig den Amerikanerinnen ihre Rechte auf Geschlechtergleichheit sind.

Die Gleichstellung der Geschlechter ist in den verschiedenen Ländern der Welt unterschiedlich weit fortgeschritten. Daher sollten Mitarbeitende multinationaler Unternehmen die Rahmenbedingungen der Länder kennen, in denen sie tätig sind. Der Global Gender Gap Report des Weltwirtschaftsforums aus dem Jahr 2020 zeigt auf, dass noch kein Land der Welt die Geschlechterparität erreicht hat (d. h. Gleichbehandlung und gleiche Chancen für alle Geschlechter) (World Economic Forum, 2021). Die Zahl der Frauen, die im privaten und öffentlichen Sektor Führungspositionen bekleiden, ist auf 36 Prozent angestiegen. Trotzdem ist die Kluft zwischen den Geschlechtern immer noch beträchtlich, und es gibt nur sehr wenige Länder, die die Geschlechterparität nahezu erreicht haben. Die Länder sind nach den Werten gereiht, die sie in Bezug auf die Geschlechterparität erzielt haben, wobei 1.0 der höchstmögliche Wert ist. Keines der 15 Länder, die hinsichtlich der Gleichstellung am Arbeitsplatz führend sind, gehört zu den großen Handelsnationen. Die USA liegen beispielsweise auf Platz 26 (0.756), Deutschland auf Platz 48 (0.723), das Vereinigte Königreich rangiert an 58. Stelle (0.702) und Frankreich belegt Platz 65 (0.691). Die aufstrebenden BRIC-Staaten nehmen folgende Plätze ein: Russland 32 (0.749), Brasilien 89 (0.653), China 91 (0.653) und Indien 149 (0.354). Das Weltwirtschaftsforum (WEF) schätzt, dass es über 250 Jahre dauern wird, bis die Kluft zwischen den Geschlechtern, was Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und Chancengleichheit anbelangt, geschlossen ist. Dies setzt voraus, dass sich die Veränderungsprozesse weiterhin im selben Tempo vollziehen.

Das interkulturelle Management verlangt von den Unternehmen, dass sie Diversität sowohl länderübergreifend (durch Integration von Mitarbeitenden aus dem Mutterland und aus Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist) als auch innerhalb der Länder (die verschiedenen Gruppen, mit denen die Angestellten innerhalb eines bestimmten Landes interagieren) fördern. Die EU hat zum Beispiel eine große Anzahl an Zuwanderern verzeichnet, die grundverschieden und vielfältig sind. Nachdem diese in die Mitgliedsländer aufgenommen wurden, traten sie schließlich auch in den jeweiligen Arbeitsmarkt ein (McFarlin & Sweeney, 2017).

Viele Unternehmen reagierten darauf, indem sie das Konzept der Diversität in die Werte und Ziele ihrer Organisation aufnahmen. Es wurden Personalsysteme, Richtlinien und Verfahren eingeführt, die die gesetzlichen Vorschriften zu Diversität und Chancengleichheit erfüllen. Die Kommunikation wurde angepasst, um einen sensiblen Umgang mit Themen der Diversität sicherzustellen. Dies betrifft die firmeninterne Kommunikation als auch die Interaktion mit Akteuren, die nicht zum Unternehmen gehören, und erstreckt sich nicht nur über regionale Kulturen, sondern auch über verschiedenste Kulturkreise.

Diese Maßnahmen – die Antwort einer Kultur auf Diversität – lassen sich am Eisbergmodell der Kultur im sichtbaren Teil ansiedeln. Es sind erkennbare Artefakte, die zeigen, dass sich die Einstellungen und Ansätze im Diversity Management innerhalb einer Organisation verändert haben. Weitaus problematischer sind die versteckten Teile des Eisbergs, da sie ein grundlegendes Umdenken erfordern. Nur so können tief verwurzelte kulturelle Normen und Werte innerhalb einer Organisation und eines regionalen Umfeldes verändert werden. Um das interkulturelle Bewusstsein zu stärken, müssen die Unternehmen außerdem bei der Interaktion, die zwischen Kulturen innerhalb der Organisation stattfindet, Synergieeffekte erreichen.

Diversity Management im interkulturellen Management

###### Vorteile des Diversity Managements

Viele Organisationen haben im Rahmen des Diversity Managements Prozesse und Verfahren eingeführt, um den gesetzlichen Vorgaben zur Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Mitarbeitenden in den verschiedenen Ländern gerecht zu werden. Wer sich mit Diversität allerdings nur aufgrund von Vorschriften befasst, verkennt die tatsächlichen Vorteile, die ein effizientes Diversity Management einem Unternehmen bieten kann.

Innovation und Kreativität

Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen haben unterschiedliche Sichtweisen und entwickeln voneinander abweichende Lösungsansätze. Arbeiten unterschiedliche Kulturen zusammen, steigert sich daher die Kreativität und die Innovationskraft. Hewlett et al. (2013) zufolge „[werden] Unternehmen, deren Führungskräfte mindestens drei angeborene und drei erworbene Diversitätsmerkmale aufweisen, als [...] Unternehmen mit 2D-Diversität [definiert und] sind innovativer und leistungsfähiger als andere ... [z. B.] ist die Wahrscheinlichkeit um 45 % höher, dass sie Marktanteilsgewinne vermelden ... und 70 % wahrscheinlicher, dass sie ... einen neuen Markt erschließen“ (Abschnitt 3–4). Tatsächlich führt Diversität am Arbeitsplatz zu mehr Innovationen und einem schnelleren Marktwachstum.

Mitarbeiterbindung und Produktivität

Mehrere Studien belegen, dass Organisationen, die sich ernsthaft mit dem Thema Vielfalt am Arbeitsplatz auseinandersetzen, die höchste Mitarbeiterbindung verzeichnen. Anand (2013) verweist auf Umfragen unter Angestellten, deren Gegenstand die Mitarbeiterbindung war. In der ersten Studie, die von TowersPerrin durchgeführt wurde, zeigte sich, dass Beschäftigte, die sich mit ihrem Unternehmen sehr verbunden fühlen, 20 Prozent mehr leisten und dass die Zahl derer, die ihren Arbeitsvertrag kündigen, um 90 Prozent gesunken ist. Eine ähnliche Studie der Hay Group erwies, dass Arbeiter:innen, die sich ihrem Unternehmen verbunden fühlen, um 40 Prozent mehr leisten als solche, die keine enge Bindung zum Unternehmen empfinden. Diese Ergebnisse werden durch die Deloitte-Studie Global Human Capital Trends (2018) untermauert. Dort stellte sich heraus, dass die Zahl derer, die Wert auf einen Arbeitsplatz legen, der von Diversität und Integration geprägt ist, in den drei vorangegangenen Jahren um 74 Prozent gestiegen ist. Ein solcher Arbeitsplatz steigert das Zugehörigkeitsgefühl. Er bietet außerdem die Möglichkeit, gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichster Herkunft zusammenzuarbeiten und Innovationen voranzutreiben. Dabei kann auf den Erfahrungsschatz aller Beteiligten zurückgegriffen werden. Beschäftigte lassen sich weniger durch monetäre Anreize motivieren, sondern legen mehr Wert darauf, für ein Unternehmen zu arbeiten, in dem alle wertgeschätzt werden und in dem ein diverses und inklusive Arbeitsumfeld gefördert wird. Dies alles sind wichtige Anzeichen eines neu entstehenden Trends, der von den Unternehmen verlangt, auch ein Ort der Begegnung zu sein (Deloitte, 2018).

Kulturelles Bewusstsein

Eine Organisation, die versucht, genauso divers zu sein wie die Kundschaft, die sie bedienen möchte, hat bessere Chancen, die Kundenbedürfnisse vollkommen zu verstehen. Die unterschiedlichen kulturellen Merkmale, die ein bestimmter Standort aufweist, werden am besten von Führungskräften und Mitarbeitenden verstanden, die sich diesem Standort kulturell eng verbunden fühlen.

Chancen für das Marketing

Potenzielle Kundinnen und Kunden (und tatsächlich auch Beschäftigte) zeigen ein zunehmendes Interesse an Unternehmen, in denen Diversität gelebt wird. Heutzutage bereiten viele Firmen ihre Werbematerialien so auf, dass sie eine große Bandbreite an Altersgruppen, Ethnien und Kompetenzen widerspiegeln. Zudem gibt es Unternehmen, die mit ihrer eigenen Vielfalt werben. So werden etwa in einem Tweet von Lufthansa die unterschiedlichen Hintergründe der Beschäftigten gewürdigt: “*Pﬁati, merhaba, ciao, Γειά σоυ, Hoi*! In der Belegschaft der Lufthansa Group in Deutschland sind mehr als 100 Nationalitäten vertreten“ (Lufthansa, 2017).

Talente gewinnen

Vielversprechende Berufsanwärter:innen sind hart umworben. Viele Kandidatinnen und Kandidaten bewerten potenzielle Arbeitgeber und Beschäftigungsmöglichkeiten nach dem Image, dass diese in Bezug auf Diversität am Arbeitsplatz haben. Auch deshalb ist es wichtig, die Vielfalt zu fördern. Neu eingestellte Mitarbeitende müssen ein Gespür für kulturelle Unterschiede haben und mit den Belangen des Diversity Managements vertraut sein. Diese Eigenschaften sind von grundlegender Bedeutung, damit sich aus dem interkulturellen Zusammenwirken synergetische Effekte ergeben.

###### Herausforderungen im Diversity Management

Die Verwirklichung eines synergetischen Multikulturalismus und die Förderung und der Ausbau der Vorteile kultureller Vielfalt sind mit einigen Herausforderungen auf allen Ebenen innerhalb des multinationalen Unternehmens verbunden.

Führungsstärke

Die Veränderung muss an der Unternehmensspitze beginnen und sich im Leitbild und den Unternehmensgrundsätzen widerspiegeln. Die Führungsebene ist gefragt, wenn es um die Umsetzung dieser Ziele geht.

Provinzialismus

Eine eingeschränkte Sichtweise, die sich vor allem auf einen bestimmten Ort bezieht, wird als Provinzialismus bezeichnet.

McFarlin und Sweeney (2017) zufolge gibt es nur sehr wenige Führungskräfte, die Diversität in ihrer Organisation proaktiv managen und bei diesem Thema ein gutes Vorbild abgeben. Meist wird das Diversity Management bestenfalls als Aufgabe der Personalabteilung betrachtet. Eine Studie, die 4.000 Führungskräfte aus 150 multinationalen Unternehmen einbezog, ergab, dass rund 90 Prozent von ihnen Diversität nicht angemessen fördern. Für die Unternehmensleitung war es am wichtigsten, die von außen auferlegten gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen. Die Unternehmenskultur umzugestalten, war eher zweitrangig. Sie stellten außerdem fest, dass die Unternehmensleitung sehr häufig Provinzialismus bzw. Ethnozentrismus (d. h. die Überzeugung, dass die eigene Kultur einer anderen überlegen ist) als standardmäßigen Ansatz im Diversity Management verfolgte.

Verfahren für die Einstellung und Beförderung von Mitarbeitenden

Beim Versuch, das Diversity Management und die Mitarbeiterentwicklung in Einklang zu bringen, sehen sich Firmen häufig mit dem „Exklusion-Inklusion-Paradoxon“ (Daubner-Siva et al. 2017) konfrontiert. Dieses tritt in Erscheinung, wenn Unternehmen allen Angestellten, unabhängig von ihrem Hintergrund, zwar die gleichen Chancen bieten möchten, jedoch für die Besetzung wichtiger Stellen gleichzeitig die talentiertesten Personen auswählen müssen. Wenn sich Unternehmen bei der Besetzung von Stellen und Beförderungen zu sehr auf Vielfalt konzentrieren, kann dies Vorwürfe wegen positiver Diskriminierung nach sich ziehen. Wird Diversität allerdings nicht zur Genüge berücksichtigt, kann dies dazu führen, dass nicht allen dieselben Perspektiven offenstehen und manche Beschäftigte bevorzugt werden. Die Organisationen sind nun gefragt, die richtige Balance im Umgang mit diesem Paradoxon zu finden, damit Diversität und Mitarbeiterentwicklung die Unternehmen gleichermaßen voranbringen und gemeinsam einen Wettbewerbsvorteil schaffen.

Diversity Management im interkulturellen Management

Diversitätsbezogene Schulungen

Obwohl sich Verantwortliche mittlerweile in vielen Unternehmen redlich darum bemühen, ein stärkeres kulturelles Bewusstsein zu schaffen, und der Belegschaft diversitätsbezogene Schulungen anzubieten, können die Ergebnisse oft kontraproduktiv sein. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich ein interkulturelles Bewusstsein nur schwer vermitteln lässt. Außerdem wird in den Schulungen der Schwerpunkt eher daraufgelegt, lediglich das eigene Verhalten zu kontrollieren und zu ändern, anstatt eine tatsächliche Veränderung der Denkweise herbeizuführen. Dieser Ansatz verbessert nichts an der Situation, sondern führt höchstens zu Vorurteilen und rückt das Management in ein schlechtes Licht. Es gibt aber auch erfolgreichere Methoden, die weniger auf Kontrolle und Verfahren setzen, sondern eine positive Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt anregen und den Kontakt zu anderen Kulturen fördern (Dobbin & Kalev, 2016). Dobbin und Kalev (2020) weisen in Studien aus jüngerer Vergangenheit darauf hin, dass einige wenige systemische Veränderungen einen viel wertvolleren Beitrag zu mehr Vielfalt und Chancengleichheit am Arbeitsplatz leisten können als herkömmliche Schulungen. Dabei nennen sie gezielte Einstellungsverfahren, Mentorenprogramme, freiwillige (nicht verpflichtende) Qualifizierungsmaßnahmen und die Einführung einer Arbeitsgruppe, die sich dem Thema Diversität widmet.

Entfremdung von Beschäftigten

Bei all den guten Absichten, die global ausgerichtete Organisationen verfolgen, um Diversität zu fördern und kulturelle Unterschiede zu überbrücken, sollte stets darauf geachtet werden, dass die Menschen, die dadurch geschützt werden sollen, nicht verfremdet werden. Es kann passieren, dass sich Personen, die in der Unternehmenshierarchie weiter unten angesiedelt sind, als schwach und unwichtig wahrnehmen und sich deshalb vom Unternehmensumfeld entfremden. Solche Gefühle können durch „wohltätige“ Initiativen und unauthentisches Verhalten, das Wertschätzung und Chancengleichheit nur vorgaukelt, noch verstärkt werden.

Das Diversity Management konfrontiert Organisationen mit großen Herausforderungen, da interkulturelles Bewusstsein nicht einfach gelehrt oder erlernt werden kann. Noch viel weniger kann es jemandem mithilfe von Richtlinien und Vorschriften aufgezwungen werden. Das Diversity Management ist ein evolutionärer Prozess, der Zeit und Ausdauer erfordert. Erfolge können sich nur dann einstellen, wenn die Methode innerhalb der Organisation täglich authentisch gelebt wird.

### Führungsstile in individualistischen und kollektivistischen Kulturen

Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre gibt es Hunderte, wenn nicht sogar Tausende von Büchern und Aufsätzen über Betriebs- und Mitarbeiterführung. Manche betrachten Betriebs- und Mitarbeiterführung als zwei voneinander unabhängige Konstrukte, während sie für andere zwei Seiten derselben Medaille darstellen. Egal, welche der Ansichten vertreten wird, es steht fest: Es gibt keinen einheitlichen Ansatz, der in jeder Situation erfolgreich eingesetzt werden kann. Das gilt für im Inland tätige Unternehmen, jedoch nehmen die Herausforderungen an Führungskräfte noch zu, wenn in einem multikulturellen Umfeld agiert wird. Die Verantwortung, die Führungskräfte übernehmen, kann sich auf eine vielfältige und multikulturelle Belegschaft im Inland begrenzen. Ebenso ist es möglich, dass ein Manager oder eine Managerin ins Ausland entsendet wird, um dort eine Abteilung zu leiten. In beiden Fällen ist ein gewisses Maß an Feingefühl und Führungsstärke erforderlich, das dem entsprechenden Umfeld und der Situation gerecht wird.

###### Internationales Management und Führungsstile

Führungskräfte, die in einem internationalen Umfeld arbeiten, müssen auf den Kulturkreis, in dem sie agieren, eingehen können. Sie müssen verstehen, welcher Führungsstil für diese Kultur am besten geeignet ist und wie sie die Angehörigen dieser Kultur zur bestmöglichen Leistung bewegen. McFarlin und Sweeney (2017) geben, wie unten dargestellt, einen Überblick über die Eigenschaften von Führungskräften (basierend auf der GLOBE-Studie), und zeigen, wie diese in verschiedenen Kulturen interpretiert werden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Einstellungen zu Eigenschaften von Führungskräften | | |
| Wird in allen Kulturen positiv bewertet | Wird in verschiedenen Kulturen unterschiedlich bewertet | Wird in allen Kulturen negativ bewertet |
| * Entschlossenheit * Optimismus * Integrität * Kommunikationsstärke * Ehrlichkeit * Intelligenz * Vertrauenswürdigkeit | * Ehrgeiz * Enthusiasmus * Logisches Denken * Einfühlungsvermögen * Risikobereitschaft * Individualismus | * Entscheidet alles allein * Egozentrismus * Lässt Ärger freien Lauf * Rücksichtslosigkeit |

Entschlossenheit, Ehrlichkeit und Optimismus sind Eigenschaften einer Führungskraft, die offenbar in allen Kulturen gleich bewertet werden. Andere Eigenschaften, wie etwa autokratisch, ehrgeizig oder rücksichtslos zu sein, werden nicht in allen Kulturen gleich wahrgenommen. Selbst wenn eine Eigenschaft (z. B. unterstützend zu sein) generell positiv bewertet wird, kann sie, je nach Kultur, unterschiedlich interpretiert oder zum Ausdruck gebracht werden. So kann beispielsweise ein amerikanischer Manager (typischerweise individualistisch) seine Unterstützung dadurch ausdrücken, dass er sich die Ideen seiner Mitarbeitenden anhört, während ein japanischer Manager (typischerweise kollektivistisch) seine Unterstützung bekundet, indem er Zeit mit seinen Angestellten als Gruppe verbringt.

Die Erwartungen, die innerhalb einer Kultur an eine Führungskraft gestellt werden, stellen ein „bewegliches Ziel“ dar. Das heißt, dass etwas, das vielleicht vor fünf Jahren als angemessen galt, nun nicht mehr wünschenswert ist. Das stellt das Management vor eine weitere Herausforderung. Als Beispiele nennen McFarlin und Sweeney (2017) die ehemaligen Ostblockstaaten (z. B. Polen, Rumänien und Tschechien) und Südkorea. Mittlerweile fand eine zunehmende Annäherung der Führungsstile an westliche Modelle statt.

Die in den westlichen Ländern vorherrschende Führungslehre unterscheidet zwei Arten von Führungsstilen: den aufgabenorientierten und den beziehungsorientierten. Beim aufgabenorientierten Führungsstil benötigen die Führungskräfte technisches Wissen. Sie sollen in der Lage sein, die Planung zu unterstützen, Verfahren festzulegen, Ziele zu setzen und Informationen bereitzustellen. Der beziehungsorientierte Führungsstil

Diversity Management im interkulturellen Management

verlangt von einer Führungskraft ausgeprägte Fähigkeiten in Hinblick auf die Personalführung. Sie muss die Beschäftigten ermutigen, sich in sie hineinversetzen und sie weiterbilden können. Solche Manager:innen sorgen sich in der Regel um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden. Allerdings beschränkt sich Führungsstil nicht mehr bloß auf die traditionellen, westlichen Führungsstile. McFarlin und Sweeney (2017) erläutern eine Reihe von alternativen Arten, die in anderen Teilen der Welt vorherrschend sind. So wurde beispielsweise in Indien, wo Altes und Neues aufeinanderprallen, ein mitarbeiterorientierter Führungsstil hervorgebracht. Dabei steht die Mitarbeiterentwicklung im Vordergrund. Einfühlungsvermögen und das Wohlbefinden der Angestellten sind dabei genauso wichtig wie das Erledigen von Aufgaben. Am Beispiel Japans beschreiben McFarlin und Sweeney einen Führungsstil, der sich sowohl durch Leistung (Schwerpunkt liegt auf Problemlösung und Gruppenmotivation) als auch durch Unterstützung (Schwerpunkt liegt auf guten Arbeitsbeziehungen innerhalb der Gruppe) auszeichnet. Diese Führungsstile unterscheiden sich von westlichen Modellen, weil sie tief im japanischen Kulturkreis verankert sind.

Obwohl es für Führungskräfte keinen allgemein gültigen Ansatz gibt, der in unterschiedlichen Kulturen verfolgt werden kann, haben Thomas und Inkson (2017) eine Reihe wichtiger Kriterien vorgestellt, die eine kulturell intelligente Führungskraft berücksichtigen sollte, wenn sie in verschiedenen Kulturräumen tätig ist. Diese sind wie folgt:

* Erfolgreiche Führung basiert auf der Wahrnehmung des geführten Teams. Wenn eine Person als Führungspersönlichkeit wahrgenommen wird, werden sich Angestellte von ihr leiten lassen, ihre Autorität und Macht anerkennen und ihr Respekt entgegenbringen.
* Ein Team erwartet von seinen Vorgesetzten, dass sie die Ziele der Gruppe verinnerlichen und in der Lage ist, entsprechend dieser Zielen zu kommunizieren und zu organisieren.
* Wenngleich in allen Kulturen sowohl Elemente des aufgabenorientierten als auch des beziehungsorientierten Führungsstils vorhanden sind, treten diese im Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden in jeder Kultur anders in Erscheinung.
* Die Bedeutung, die all diesen Kriterien beigemessen wird, hängt vom kulturellen Kontext ab.
* Führungsstile nachzuahmen, führt möglicherweise nicht zum gewünschten Ergebnis, da das geführte Team diese als nicht authentisch oder sogar als beleidigend empfinden könnte.

###### Individualistische Kulturen vs. kollektivistische Kulturen

Es wurden bereits verschiedene Versuche unternommen, Führungskräften ein Instrument an die Hand zu geben, mit dem sie den für ein kulturelles Umfeld passendsten Führungsstil bestimmen können. Dabei finden die von Trompenaars, Hofstede und der GLOBE-Studie formulierten Kulturdimensionen Anwendung. Sie sollen als Orientierungshilfe für den passenden Führungsstil dienen. Sie sollten jedoch nur als Richtwerte angesehen werden, denn die Führungspersönlichkeit muss weiterhin auf ihre kulturelle und kontextuelle Intelligenz zurückgreifen, um die für eine konkrete Situation angemessene Art der Führung festzulegen.

Mit den folgenden vier Modellen versuchen McFarlin und Sweeney (2017) den für die verschiedenen Kulturdimensionen am besten geeigneten Führungsstil zu bestimmen:

* + 1. Direktiv. Der Führungsstil basiert auf Regeln und Verfahren, die die Mitarbeitenden befolgen müssen.
    2. Partizipativ. Bei diesem Führungsstil dürfen die Angestellten mitbestimmen und werden um Rat gefragt, damit sie aktiv am Entscheidungsfindungsprozess beteiligt werden.
    3. Unterstützend. Dieser Führungsstil basiert auf der positiven Beziehung zu den Angestellten, deren Wohlbefinden und Bedürfnisse im Vordergrund stehen.
    4. Leistungsorientiert. Bei dieser Art der Führung werden ehrgeizige Ziele festgelegt und Vorgaben gemacht, die die Mitarbeitenden dazu motivieren sollen, produktiver und effizienter zu arbeiten.

Zielorientierter Ansatz Beim zielorientierten Führungsstil legt die Führungskraft Verhaltensweisen an den Tag, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und Anforderungen des Arbeitsumfeldes am besten

entsprechen.

Beim **zielorientierten Ansatz** soll die Führungskraft den für die gegebenen Umstände (sowohl im Hinblick auf das Geschäftsumfeld als auch auf die kulturellen Gegebenheiten) geeignetsten Führungsstil anwenden, wobei vorrangig zwischen individualistischer und kollektivistischer Kultur unterschieden wird.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Führungsstile: Individualismus vs. Kollektivismus | | |
| Individualismus – Kollektivismus | Geeignete Führungsstil(e) | Beispiel |
| Kollektivistisch | Direktiv, unterstützend | Taiwan |
| Individualistisch | Partizipativ | Dänemark |
| Teilweise individualistisch | Partizipativ | Argentinien |

McFarlin und Sweeney (2017) befassen sich auch mit Führungsstilen, die im Hinblick auf die Kulturdimension der Machtdistanz geeignet sind, d. h. inwieweit die Mitglieder einer Gruppe akzeptieren oder erwarten, dass Macht gleich bzw. ungleich verteilt ist.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Führungsstile: Machtdistanz | | |
| Machtdistanz | Geeignete(r) Führungsstil(e) | Beispiel |
| Niedrige Machtdistanz | Partizipativ | Schweden |
| Hohe Machtdistanz | Direktiv | Frankreich |
| Mittlere Machtdistanz | Unterstützend, partizipativ | USA |

Die Dimension der Machtdistanz zeigt, wie Macht innerhalb einer Organisation wahrgenommen wird und wie sie in unterschiedlichen Teilen der Welt interpretiert wird. In **egalitären** Kulturen mit niedriger Machtdistanz wird die Führungskraft als Trainer oder Vermittler betrachtet

Diversity Management im interkulturellen Management

Egalitär bedeutet, dass alle Menschen gleich sind und ein Recht auf Gleichbehandlung und Chancengleichheit haben.

Und die Kommunikation ist ungezwungen und frei von Hierarchie. Hierzu zählen Länder wie Dänemark, die Niederlande, Schweden und Australien. Im Gegensatz dazu stehen hierarchische Kulturen, die eine hohe Machtdistanz aufweisen. Hierzu zählen etwa Länder wie China, Indien, Japan, Korea, Nigeria und Saudi-Arabien. Die Führungskraft besitzt eine große Autorität und genießt einen hohen Status. Sie arbeitet und kommuniziert entsprechend einer vielschichtigen und starren Hierarchie (Meyer, 2016).

Darüber hinaus beschäftigen sich McFarlin und Sweeney (2017) mit Führungsstilen, die in Bezug auf die Kulturdimension der Unsicherheitsvermeidung am besten geeignet sind.

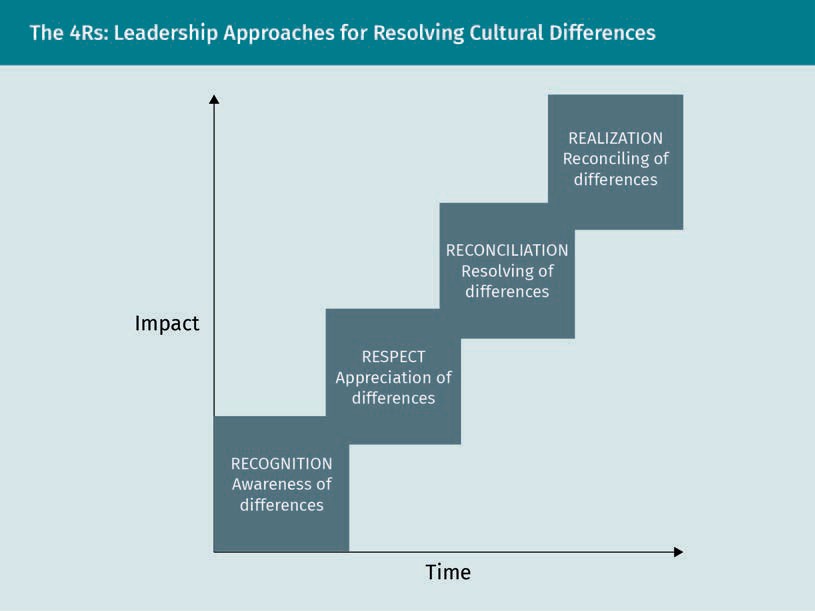
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Führungsstile: Unsicherheitsvermeidung | | |
| Unsicherheitsvermeidung | Geeignete(r) Führungsstil(e) | Beispiel |
| Hohe Unsicherheitsvermeidung | Direktiv | Griechenland |
| Niedrige Unsicherheitsvermeidung | Partizipativ, leistungsorientiert | England |
| Mittlere Unsicherheitsvermeidung | Partizipativ, leistungsorientiert | Deutschland |

### Kulturelle Dilemmata lösen

Im Geschäftsleben müssen ständig Probleme und Konflikte gelöst, Entscheidungen getroffen und Dilemmata in Angriff genommen werden. Sogar innerhalb eines einzigen Kulturraums müssen sich Unternehmen mit Schwierigkeiten befassen, die in verschiedenen Bereichen der Geschäftstätigkeit entstehen, angefangen bei Problemen in der Planung bis hin zum täglichen Betrieb. Diese lassen sich auf die unterschiedlichen Vorstellungen und Interessen von einzelnen Personen, Teams und Interessenvertretern zurückführen sowie Projekte, Unternehmensfunktionen und Standorte, die das komplexe Geschäftsumfeld ausmachen.

Die Lösung solcher Dilemmata kann durch kulturelle Unterschiede zusätzlich erschwert werden. Die jeweilige Kultur beeinflusst, wie der oder die Einzelne Dilemmata, Probleme und Konflikte wahrnimmt. Sie bestimmt auch, diese Probleme bewältigt werden und wie Risiken und Schwierigkeiten in Angriff genommen werden. Treten Probleme oder Dilemmata in einem kulturellen Umfeld auf, können kulturelle Unterschiede selbst die Ursache dafür sein.

Es ist unwahrscheinlich, dass in einer Organisation unmittelbar auf die Dilemmata und Unterschiede eingegangen werden kann, die ein multikulturelles Geschäftsumfeld mit sich bringt. Trompenaars und Hampden-Turner (2012) schlagen vier Stufen vor, die eine gute Führungskraft durchlaufen muss, um interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln. Die ersten beiden sehen vor, dass man sich der kulturellen Unterschiede innerhalb der Organisation bewusst wird und sie wertschätzt.



Anerkennung

Zunächst sollte in einer Organisation ein Bewusstsein über das Vorhandensein von kulturellen Unterschieden geschaffen werden. Dies stellt keine einfache Aufgabe dar, da Unterschiede und Dilemmata nicht immer auf Kulturen zurückzuführen sind und unterschiedliche kulturelle Einflüsse auf vielen Ebenen vorhanden sein können, z. B. auf nationaler, funktionaler oder organisatorischer Ebene. Kulturelle Unterschiede können auf unterschiedliche Weise in Erscheinung treten. Sie zeigen sich in Führungsstilen, in der Kommunikation oder aber auch in der Einstellung, die man zur Teamarbeit hat. Wenn man Unterschiede anerkennt, muss man sich auch darüber bewusst sein, welches Dilemma bzw. Problem diese aufwerfen.

Trompenaars und Hampden-Turner (2012) führen als Beispiel einen amerikanischen Unternehmensleiter an, der sich mit einer japanischen Delegation trifft. Zu Beginn des Meetings werden, so wie es üblich ist, Visitenkarten ausgetauscht. Als die Verhandlungsgespräche besonders aufreibend und beschwerlich werden, holt der amerikanische Unternehmensleiter die Visitenkarte hervor, die ihm der japanische Vorsitzende zuvor überreicht hat, rollt diese zusammen und spielt damit herum. Dies sorgte für großen Unmut und die Sitzung musste abgebrochen werden. Fehlt das Bewusstsein über kulturelle Unterschiede, so kann dies negative Folgen haben.

Die Führungskräfte in den Unternehmen sollten zumindest grundlegend geschult werden, um zu wissen, wie ein kulturelles Bewusstsein entwickelt und kulturelle Unterschiede wahrgenommen werden können. Im Zuge solcher Schulungen dürfen kulturelle Stereotype nicht weiter untermauert, sondern die Teilnehmenden müssen sich der Risiken bewusstwerden, die entstehen, wenn Aussagen und Handlungen anderer aus dem eigenen kulturellen Blickwinkel betrachtet werden.

Diversity Management im interkulturellen Management

Respekt

Sobald sich eine Führungskraft der unterschiedlichen mentalen Einstellungen bewusst ist, auf Grundlage derer Angehörige verschiedener Kulturkreise einordnen, was in ihrer Umgebung geschieht, kann sie die nächste Stufe erklimmen. Dabei lernt sie die unterschiedlichen Werte und Verhaltensweisen zu respektieren und wertzuschätzen. Auch bei diesem Prozess gilt es, die Bildung von Stereotypen zu vermeiden und eine kulturelle Reaktion nicht als einer anderen überlegen zu bewerten. Das Ziel besteht darin, bestehende Unterschiede tatsächtlich zu respektieren und anzuerkennen, dass es zwar verschiedene, jedoch gleichwertige Herangehensweisen für etwas gibt.

Zur Verdeutlichung nennen Trompenaars und Hampden-Turner (2012) das Beispiel eines europäischen Managers, der einem potenziellen koreanischen Lieferanten einen Besuch abstattete. Bei ihrem ersten Treffen wollte ihm der Lieferant einen teuren Kugelschreiber schenken. Der europäische Manager vermutete, dass es sich um eine Bestechung handeln könnte, und lehnte das Geschenk höflich ab. Bei ihrer nächsten Zusammenkunft wollte ihm der koreanische Lieferant ein noch teureres Geschenk, eine Stereoanlage, überreichen. Der europäische Manager lehnte erneut ab. Als er beim dritten Treffen ein noch teureres Geschenk angeboten bekam, wurde sich der Manager schließlich der kulturellen Unterschiede bewusst, die hier zu Tage treten. So handelte es sich nicht um einen Bestechungsversuch, denn der koreanische Lieferant war lediglich am Aufbau einer Geschäftsbeziehung interessiert. Die Tatsache, dass der Manager die Geschenke ablehnte, wurde vom koreanischen Geschäftspartner so verstanden, dass die Geschenke nicht gut genug waren. Das beschriebene Beispiel verdeutlicht, dass durch ein Bewusstsein über kulturelle Unterschiede und die Wertschätzung dieser negativen Folgen abgeschwächt werden können. Es kann zudem verhindern, dass über Sitten und Gepflogenheiten anderer Kulturen geurteilt wird.

Vermittlung

Sobald eine Führungskraft in der Lage ist, die Denkmuster und Verhaltensweisen der eigenen und der fremden Kultur zu verstehen und zu respektieren, fällt es ihr leichter, in kulturellen Konflikten zu vermitteln. Gelingt einer Organisation die Einbettung von Unterschieden, so kann sie unter Umständen von den Stärken beider Kulturen profitieren.

Zur Verdeutlichung erläutern Trompenaars und Hampden-Turner (2012), wie ein niederländisches und ein belgisches Unternehmen in der Zusammenarbeit aufgrund ihrer Ausrichtung auf folgendes Problem stießen: So stellte Ersteres die Innovation in den Vordergrund, während Letzteres auf seine ruhmreiche Tradition setzte. Anstatt daraus einen Konflikt entstehen zu lassen, gelang es den Firmen, sich einen Ruf aufzubauen, der sowohl mit Innovation als auch mit Qualität verbunden wird, was sich für beide Unternehmen als vorteilhaft erwies.

Umsetzung und Verwurzelung

Die letzte Stufe zur interkulturellen Kompetenz ist erreicht, wenn nachhaltig vermittelt wurde und die daraus hervorgegangenen Verfahren zum betrieblichen Standard geworden sind. Die Teamkultur hat sich dahingehend verändert, dass sie von allen Kulturen erfolgreich übernommen werden kann. Für die erfolgreiche Umsetzung ist es entscheidend, zu verstehen, dass dies ein andauernder und sich wiederholender Prozess ist und dass bereits durchlaufene Phasen oft rückblickend erneut betrachtet werden sollten, um ein besseres Verständnis zu entwickeln.

Besteht das Ziel einer Organisation darin, verschiedene kulturelle Sichtweisen in Einklang zu bringen, so ist die stetige Beschäftigung mit kulturellen Unterschieden unabdingbar. Trompenaars und Hampden-Turner (2012) nennen dies die „Endlosschleife der Innovation“. Als Innovation meint dabei die Fähigkeit, Kreativität und Anpassung zusammenzuführen, während die Organisation diese Endlosschleife durchläuft.

Ein weiterer Ansatz, um Probleme zu beheben und Streitigkeiten beizulegen, besteht darin, kulturelle Differenzen durch andauernde Vermittlung zu überbrücken. So wie das Prinzip der Kultursynergie einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann, birgt das Konzept der Kulturvermittlung ein Innovationspotenzial, das entsteht, indem man sich Anpassung und Kreativität zunutze macht.

Zusammenfassung

Im Laufe der Zeit hat sich in der Geschäftswelt das sogenannte Diversity Management herausgebildet und ist zu einem wichtigen Thema geworden. So versuchen Unternehmen verstärkt, von der Diversität ihrer Belegschaft zu profitieren. Dies geht Hand in Hand mit dem wachsenden Interesse an ethischen Geschäftspraktiken und der zunehmenden Bedeutung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung.

Unternehmen, die sowohl Teil einer regionalen als auch globalen Kultur sind, haben sich angepasst und spiegeln die sich wandelnden gesellschaftlichen Werte und Meinungen wider. Die Elemente, die diesem Wandel anheim sind, sind von Land zu Land unterschiedlich ausgeprägt, doch ein roter Faden ist überall zu erkennen: Der Wunsch nach Veränderung insofern, als dass Vielfalt und Unterschiede anerkannt und respektiert werden sollten und Chancengleichheit für alle gewährleistet werden kann.

Die Konzepte zur Förderung der Vielfalt spiegeln das kulturelle Umfeld wider, in dem eine Organisation agiert, und die kulturellen Unterschiede selbst stellen ein zentrales Thema des Diversity Managements dar.

Führungskräfte müssen mit noch größeren Herausforderungen fertig werden, wenn das Unternehmen in einem internationalen, multikulturellen Umfeld agiert. Führungsstile müssen der Situation und dem Umfeld angepasst werden. Um den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden gerecht zu werden, sollte insbesondere darauf achten, dass individualistische und kollektivistische Kulturen unterschiedliche Führungsstile erfordern. Der Führungsstil kann auch anhand der Kulturdimensionen Machtdistanz und Unsicherheitsvermeidung ermittelt werden. Jedoch dienen diese Wertedimensionen nur als Richtwert. Die Führungspersönlichkeit sollte stets auf ihre kulturelle und kontextuelle Intelligenz zurückgreifen, um die für eine Situation angemessene Art der Führung festzulegen.

Auch zur Lösung interkultureller Dilemmata und Konflikte wird ein hohes Maß an kultureller und kontextueller Intelligenz benötigt, um angemessen reagieren zu können. Viele Ansätze zur Problembehebung und Streitschlichtung sind nicht mehr zeitgemäß. Erfolgversprechender sind Methoden, die kulturelle Differenzen durch andauerndes Vermitteln überbrücken. So wie Kultursynergie einem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann, birgt das Konzept der Kulturvermittlung ein Innovationspotenzial, das entsteht, indem man sich Anpassung und Kreativität zunutze macht.



# Lektion 4

## Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

#### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, ...

... innerhalb eines interkulturellen Kontexts Strategien auszuarbeiten und umzusetzen.

... zu erkennen, welchen Einfluss Kultur auf Marketingstrategien und die Instrumente des Marketing-Mix nimmt.

... zu erkennen, inwiefern sich Kultur auf die Methoden im Personalwesen auswirkt.

DL-E-DLMINTIM01\_E-U04

1. Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

### Aus der Praxis

ACE Software ist ein äußerst erfolgreiches Unternehmen mit Sitz in England, das sich auf Softwareentwicklung spezialisiert hat. Es programmiert Software für Kunden und Kundinnen, die Virtual-Reality-Anwendungen benötigen, und hat bereits mehrere Spiele produziert, die sich hoher Verkaufszahlen erfreuten und die in Geschäften und im Internet vertrieben werden. Seit der Firmengründung vor acht Jahren wurden über 100 Softwareentwickler:innen und Testanalysten eingestellt, die in den teuren, aber mittlerweile überfüllten Büroräumen in London arbeiten.

Um die Mitarbeitenden in der Londoner Zentrale zu entlasten, das Geschäft auszubauen und die steigende Nachfrage im Ausland zu befriedigen, prüft der Gründer des Unternehmens, Tim Simpson, derzeit die Möglichkeit, eine Softwareentwicklungsabteilung im indischen Bangalore aufzubauen, da er gehört hat, dass die Kosten für hochqualifizierte IT-Fachkräfte dort relativ gering sind. Ferner zieht er eine zweite europäische Niederlassung in Süddeutschland in Betracht, die sich in der Nähe einer technischen Universität befinden soll, da dort hochqualifizierte junge Fachkräfte angesiedelt sind. Simpson weiß, dass von den Fachkräften ein hohes Gehalt erwartet wird.

Tim Simpson ist ein Jungunternehmer, der ganz klein angefangen hat. Außerhalb des britischen Markts hat er bisher kaum Arbeitserfahrung gesammelt. Da eine Expansion in ausländische Märkte mit Risiken verbunden ist, sollte er Folgendes bedenken:

* + Mit welchen strategischen Herausforderungen ist solch ein Schritt in dieser Phase der Unternehmensentwicklung verbunden? Inwiefern muss Tim Simpson möglicherweise seine Geschäftsstrategie anpassen? Welchen Einfluss könnten indische und deutsche Führungskräfte und Mitarbeitende auf die Erarbeitung und Umsetzung dieser Geschäftsstrategie haben?
  + Inwiefern muss Simpson die Marketingstrategie seines Unternehmens verändern, wenn er ausländische Märkte erschließen will?
  + Mit welchen Problemen könnte sich die kleine Personalabteilung konfrontiert sehen, wenn deutsche und indische Niederlassungen eröffnet werden?

### Strategie

Unternehmensstrategie Dabei handelt es sich um einen langfristigen Plan für die gesamte Organisation, mit dem die Unternehmensziele erreicht werden sollen und der dem Leitbild und Zweck des Unternehmens entspricht.

Die **Unternehmensstrategie** wird unweigerlich von kulturellen Vorstellungen geprägt. Igor Ansoff, für viele der Begründer des strategischen Managements, beschreibt den Begriff Strategie als „eine Entscheidung, die die Beziehungen zwischen dem Unternehmen und der Umwelt steuert“ (zitiert nach Isac & Remes, 2018, S. 76). Im Binnenmarkt muss die Unternehmensstrategie sowohl mit der Unternehmenskultur als auch mit der Landeskultur, die gemeinsam das Umfeld des Unternehmens bilden, im Einklang sein. Für global ausgerichtete Unternehmen, die auf dem Weltmarkt tätig sind, muss die strategische Planung heutzutage das gesamte internationale Umfeld in all seinen Erscheinungsformen berücksichtigen. Intern muss die Unternehmensstrategie mit der internationalen Unternehmenskultur übereinstimmen. Das heißt, dass alle Führungskräfte und Mitarbeitenden über Ländergrenzen hinweg genau wissen, wofür das Unternehmen steht und was seine kurz-, mittel- und langfristigen

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

Ziele sind. Die Unternehmensstrategie sollte jedoch auch für externe Akteure, die von der unternehmerischen Tätigkeit betroffen sind, Sinn ergeben. Hierzu zählen etwa die Kunden und Kundinnen, Lieferanten, Personen, mit denen Handel stattfindet, Behörden, Regierungen, Gemeinden, Mitbewerber:innen und andere Interessensgruppen. Inwiefern sie sich unterscheiden, hängt davon ab, aus welchem Kulturraum sie stammen. Da sich sowohl die aktuelle als auch zukünftige Ausrichtung des Unternehmens auf die allgemeine Unternehmensstrategie stützt, muss die Unternehmensleitung diese Strategie so formulieren und umsetzen, dass sie für alle Kulturen, die intern und extern mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, sinnvoll ist.

###### Kultur und Strategie

In vielerlei Hinsicht erfolgt keine klare Unterscheidung zwischen Kultur und Strategie. Das lässt sich darauf zurückführen, das Kultur selbst als strategisches Rahmenwerk betrachtet wird, das Gesellschaften heranziehen, um auftretende Probleme und Dilemmata zu bewältigen. Schneider et al. (zitiert nach Isac & Remes, 2018) definieren Kultur als „die Lösung für Probleme der externen Anpassung und internen Integration“ (S. 77) und argumentieren, dass anhand dessen auch versucht werden kann, die Bedeutung des Begriffs Strategie zu definieren. Trompenaars (1996) definiert Strategie als „etwas, mit dem man systematisch auf die Umwelt einwirken kann“ (S. 52). Bei der Ausarbeitung einer Strategie muss der Kulturraum, in dem diese Anwendung findet, ausreichend berücksichtigt werden.

Auch mithilfe strategischer Vorgehensweisen versuchen Menschen, interkulturelle Probleme anzugehen, und die Strategieentwicklung stellt einen weiteren Prozess dar, der in kulturelle Überlegungen einfließen muss. Dies widerspricht traditionellen Ansätzen, die im Bereich der strategischen Planung entwickelt wurden und in denen Kultur kaum eine Rolle spielt. Sollen die Auswirkungen von Kultur ermittelt werden, so muss man sich mit den verschiedenen kulturellen Kräften befassen, die bei der Ausarbeitung und Umsetzung einer Strategie ihre Dynamik entfalten. Dies ist besonders für multinationale Unternehmen von Bedeutung, die in unterschiedlichen geographischen Regionen tätig sind. Die Unternehmenskultur, die sich im Wesentlichen im Leitbild und in den Zielen einer Organisation widerspiegelt, nimmt maßgeblich Einfluss auf die Unternehmensstrategie. Diejenigen, die an der Strategieentwicklung beteiligt sind, sind auf die Unternehmenskultur angewiesen, da diese im Führungsstil, im Entscheidungsfindungsprozess und in der Organisationsstruktur zum Ausdruck kommt.

Eine erfolgreiche Strategie muss glaubwürdig und nachvollziehbar sein, und sie muss alle Beschäftigten motivieren, egal wo diese ansässig sind oder welchem Kulturraum sie angehören. Sie muss auch die externen Akteure einer Organisation, die selbst kulturell geprägt sind, überzeugen. Darüber hinaus sollte eine Strategie in den Kulturen der Zielländer umsetzbar sein. Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Länder verkörpern die Werte einer Kultur, die in der Wirtschaft und im Geschäftsumfeld Ausdruck finden. Regierungen beeinflussen die Kultur am Arbeitsplatz maßgeblich dadurch, dass sie bestimmte Gesetze verabschieden, Anreize schaffen und regulatorische Hürden aufbauen. Außerdem geben sie den Rahmen vor, innerhalb dessen multinationale Unternehmen sowohl im Inland als auch im Ausland agieren müssen.

Die enge Beziehung zwischen Kultur und Strategie hat erhebliche Auswirkungen auf die Entscheidungen, die Unternehmen im Hinblick auf ihre Expansionstätigkeiten im Ausland treffen. Kulturelle Distanz beeinflusst, welche neuen Märkte ein Unternehmen erschließen möchte, wobei vertraute Kulturräume oft die erste Wahl für eine Expansion ins Ausland darstellen. Solche Märkte bergen ein geringeres Risiko und können mit bereits bekannten Methoden erschlossen werden. Wenn sich

Unternehmen jedoch auf dem Weltmarkt, der sich ständig verändert, zurechtfinden möchten und Absatzgebiete in einem fremden Kulturraum, vor allem in den Schwellenländern, erobern wollen, müssen sie sich an die kulturellen Gegebenheiten anpassen und ein gewisses Kulturbewusstsein entwickeln.

Jede der verschiedenen Kulturdimensionen, die durch Hofstede, Trompenaars und die GLOBE-Studie (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012) definiert wurde, stellt bestimmte Merkmale einer Kultur dar, die einen bedeutenden Einfluss darauf haben können, ob eine Unternehmensstrategie in einem interkulturellen Umfeld von Erfolg gekrönt ist oder scheitert. Beispielsweise beeinflussen die fünf von Hofstede (1980) formulierten Wertedimensionen die Art und Weise, wie eine Strategie festgelegt wird und wie sie letztendlich umgesetzt wird:

1. Machtdistanzindex (MDI). Inwieweit Menschen die Verteilung von Macht innerhalb einer Gesellschaft oder Gruppe für angemessen halten, hat Einfluss darauf, wie eine Strategie entwickelt und vereinbart wird und wer an diesem Strategieentwicklungsprozess beteiligt ist. Was genau in der Strategie festgelegt wird, hängt ebenso von den kulturellen Normen ab, die mit der Verteilung von Macht einhergehen.
2. Individualismus vs. Kollektivismus (IDV). Ob sich Menschen eher um sich selbst kümmern (Individualismus) oder eher einer Gruppe zugehörig fühlen (Kollektivismus) wird die strategischen Ziele einer Organisation beeinflussen. Dies reicht von einer aggressiven, wettbewerbsorientierten Vorgehensweise bis hin zu Strategien, die der Gesellschaft im Allgemeinen zugutekommen.
3. Unsicherheitsvermeidung. Inwiefern Menschen akzeptieren bzw. vermeiden, dass ihr Leben und soziales Umfeld von Mehrdeutigkeit geprägt ist, nimmt einen Einfluss darauf, wie streng, genau geplant, detailliert und risikobehaftet der Strategieentwicklungsprozess und die strategischen Ziele selbst sind.
4. Maskulinität vs. Femininität (MAS). Welchen Stellenwert das Streben nach Erfolg (maskulin) bzw. Lebensqualität und Fürsorge (feminin) haben, wird sich darauf auswirken, was in den strategischen Zielen festgelegt wird.
5. Langzeitorientierung (Konfuzianische Dynamik). Die Beziehung, die die Menschen zurzeit haben, wird sich darauf auswirken, ob die strategischen Ziele eher lang- oder kurzfristig sind, und sie wird bestimmen, in welchem Zeitraum diese umgesetzt werden müssen.

###### Kultur und Strategiefindungsprozess

Die Art und Weise, wie eine Strategie erarbeitet wird, spiegelt das kulturelle Umfeld wider, in dem dieser Prozess stattfindet. Dieses Umfeld beeinflusst auch, wer an der Strategieentwicklung beteiligt ist und welcher Ansatz bei der Festlegung und Vereinbarung verfolgt wird. Es wirkt sich auch darauf aus, wie viel Zeit für die Strategiefindung benötigt wird und welche strategischen Ziele erarbeitet werden. Dies zeigt, wie Kultur die Führungsstile und Entscheidungsfindungprozesse einer Organisation beeinflusst. So könnte zum Beispiel in deutschen oder in schwedischen Unternehmen sehr viel Zeit dafür investiert werden, klare und detaillierte Strategien zu verfassen und in britischen Firmen womöglich bei der Strategieentwicklung auf eine große Zahl von Expertinnen und Experten zurückgegriffen werden. Dagegen ist es möglich, dass Strategien in amerikanischen Unternehmen sehr schnell ausgearbeitet und dann so aufbereitet werden, dass sie im Laufe der Zeit immer wieder angepasst werden können. Selbstverständlich werden die strategischen Ziele, die für Produkte und Dienstleistungen ausgearbeitet werden, ebenfalls von den Kundenwünschen im entsprechenden Kulturraum beeinflusst (Tayeb, zitiert nach Isac & Remes, 2018).

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

Schneider (zitiert nach Isac & Remes, 2018) erstellte ein Modell, mit dem Strategieansätze verglichen werden, die in zwei unterschiedlichen Kulturräumen Anwendung finden könnten (siehe unten). Er beschrieb, welche Ansätze wahrscheinlich in Kulturen verfolgt werden, die hohe bzw. niedrige Werte bei den Kulturdimensionen Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz aufweisen.

Erstes Modell: Hohe Werte bei Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz. Organisationen, die bei diesen drei Kulturdimensionen hohe Werte verzeichnen, werden versuchen, Unsicherheit zu verringern und die Kontrolle zu verstärken, was sich in der Hierarchie und im Entscheidungsfindungsprozess widerspiegelt. Dies führt dazu, dass die Strategieentwicklung systematisch in Angriff genommen wird. Man stützt sich auf Analysen, zielgerichtete Recherchen, quantitative Forschungsmethoden und das Wissen von Experten und Expertinnen. Der Entscheidungsfindungsprozess, der mit der Ausarbeitung einer Strategie einhergeht, zeigt die Machtstruktur von oben nach unten, da die Strategieentwicklung in den Aufgabenbereich der Unternehmensleitung fällt. Bei der Strategieentwicklung werden Aufgaben festgelegt, die innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums mit Sicherheit umgesetzt werden können. Die Strategie hat ihre Gültigkeit aufgrund vergangener Ereignisse und aufgrund dessen, was im Regelwerk der Organisation und ihrer Bürokratie verankert ist.

Zweites Modell: Niedrige Werte bei Individualismus, Unsicherheitsvermeidung und Machtdistanz. Organisationen, die sich bei diesen Kulturdimensionen am anderen Ende der Skala befinden, verfolgen bei der Strategiefindung einen abweichenden Ansatz. So dulden diese Organisationen mehr Unsicherheit und Ambiguität. Außerdem verfolgen Sie bei der Planung und in Bezug auf Änderungen eher einen reaktiven Ansatz. Weil das Wohl der Gruppe im Vordergrund steht und die Hierarchie vergleichsweise gering ist, ist ein konsensorientierter Ansatz in der Strategieentwicklung möglich. Entscheidungen werden weniger auf Grundlage gründlicher Analysen gefällt, sondern beruhen hauptsächlich auf Intuition, Beobachtung und persönlichen Erfahrungen. Die daraus entstehende Strategie ist eher auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet, ohne dass eine detaillierte Aufgabenbeschreibung erfolgt. Auch ist sie eher personen- als ergebnisorientiert.

Die meisten Organisationen befinden sich natürlich nicht an den äußeren Enden der Werteskala, d. h., dass ihr Ansatz zur Strategieentwicklung wahrscheinlich irgendwo zwischen den beiden Modellen zu finden ist. Einer international ausgerichteten Organisation wird es leichter fallen, eine Strategie auszuarbeiten, die über Ländergrenzen hinweg funktioniert, wenn andere Regionen, in denen die Organisation tätig ist, eine ähnliche Position auf der Skala einnehmen. Dort, wo es eine auffallende Diskrepanz gibt, wie im Beispiel der gescheiterten Fusion von Daimler Chrysler (Watkins, 2007), und die Kulturen aufeinanderprallen (z. B. deutsche Kultur vs. amerikanische Kultur), wird die Strategiefindung, so wie alle Management- und Entscheidungsfindungsprozesse, zu einer enormen Herausforderung und lässt sich oft nicht bewerkstelligen.

###### Kultur und Strategieumsetzung

Kulturelle Unterschiede haben nicht nur einen Einfluss darauf, wie eine Strategie in einer Organisation im Zuge eines strategischen Planungsprozesses ausgearbeitet wird. Die Strategien, die daraus hervorgehen und in der gesamten Organisation Anwendung finden müssen, unterscheiden sich oft erheblich. Die Strategie ist der Plan, mit dem eine Organisation versucht, ihre Ziele und ihr Leitbild in der realen Welt umzusetzen. Die Formulierung dieser Unternehmensziele und des Leitbildes wird durch den kulturellen Kontext beeinflusst.

Die unterschiedlichen Formulierungen, die dadurch zutage treten können, erkennt man, wenn man strategische Ziele aus der westlichen und der östlichen Kultur vergleicht. In westlichen Ländern liegt der Fokus üblicherweise auf wettbewerbsfähigen, ehrgeizigen, bezifferbaren und messbaren Zielen (der Größte, die Beste, der Anführende zu sein, das Wachstumsziel zu übertreffen usw.). Diese Strategien beruhen auf rationalem Denken und der Lösung von konkreten Problemen, die in einem festen Zeitraum und einem wettbewerbsorientierten Umfeld auftreten (Isac & Remes, 2018). Im östlichen Kulturkreis neigt man in der Strategieentwicklung eher zu einem pragmatischen Ansatz, der im Konfuzianismus verwurzelt ist. Nonaka und Zhu (zitiert nach Isac und Remes, 2018) beschreiben eine pragmatische und ganzheitliche Denkweise, die im Geist und in den Emotionen, in der Suche nach Verbundenheit und in einem langen Weg, der zu einem zukünftigen Zustand führt, begründet ist.

Kono und Clegg (zitiert nach Isac & Remes, 2018) verglichen die Merkmale von Unternehmensstrategien, die aus den USA und aus Japan stammen, um die kulturellen Unterschiede zwischen West und Ost zu verdeutlichen. Bei einer typisch amerikanischen Strategie liegt der Fokus auf kurzfristigen Gewinnen, die auf ein geringes Investitionsvolumen zurückzuführen sind. Dazu gehört auch, dass ein Unternehmen wettbewerbsfähige Beziehungen zu Lieferanten und Vertriebskanälen aufbaut, um die Kosten zu senken und die kurzfristige Rentabilität zu steigern. Die Produktionsmenge, Größenvorteile, die Senkung der Gemeinkosten, Massenvertrieb und der Ausbau einer wettbewerbsfähigen Marktposition stellen Bestandteile einer solchen Strategie dar. Der Wettbewerb findet sogar innerhalb der Organisation statt, wobei es zu Konflikten zwischen den betrieblichen Funktionen Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb kommen kann.

Im Gegensatz dazu zeichneten sich die aus Japan stammenden Wettbewerbsstrategien eher durch langfristige Merkmale aus. Bei diesen Strategien stand häufig ein langfristiges Wachstum im Vordergrund, das durch Investitionen in Mitarbeitende, Forschung und Entwicklung gefördert wurde. Ebenso wichtig in diesem Zusammenhang war der Aufbau von guten Beziehungen zu Lieferanten und Händlern (um **Just-in-time-** und **schlanke Produktion** zu umzusetzen). Um sich im Wettbewerb behaupten zu können, richteten japanische Firmen den Fokus auf die Qualität des Produkts und die Beziehung zu den Kunden und Kundinnen.

Just-in-time-Prinzip Produktionsstrategie mit dem Ziel durchgängiger Material- und Informationsflüsse entlang der Lieferkette.

Diese abweichende Wettbewerbsstrategie kann sich jedoch als problematisch erweisen, wenn sie über Ländergrenzen hinweg angewendet werden soll. Beispielsweise wird der amerikanische Konzern Walmart, der mit seiner individuellen Strategie auf niedrige Kosten und hohe Verkaufszahlen setzt, auf dem asiatischen Markt wahrscheinlich bei allen beteiligten Akteuren auf einen in der Kultur begründeten Widerstand stoßen. Niedrige Kosten werden dort mit schlechter Qualität und fehlendem Kundenengagement verbunden. Das bedeutet, dass die Strategie aus Nordamerika kulturell nicht unbedingt auf China übertragbar ist. Ähnliche Probleme könnten bei einer in Nordamerika angesiedelten Autofertigungsanlage von Toyota oder Honda auftreten, wenn dort das Prinzip der schlanken Produktion angewendet wird und das Werk von japanischer Unternehmenskultur geprägt ist.

Schlanke Produktion (Lean Production) Produktionsstrategie mit dem Ziel, den Abfall zu reduzieren und die Qualität zu erhöhen.

###### Strategieansätze für ein interkulturelles Umfeld

Um den Herausforderungen der Globalisierung zu begegnen, verfolgen multinationale Unternehmen verschiedene Ansätze für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie. Ghemawat (2011) zufolge streben viele Unternehmens- und Managementtheoretiker:innen im Zeitalter der Globalisierung ein Geschäftsumfeld an, in dem die Ländergrenzen nicht mehr existieren und in dem Lieferketten und Vertriebskanäle über Grenzen hinweg einwandfrei funktionieren. Die Unternehmensstrategie sollte einheitlich und so konzipiert sein,

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

dass strategische Ziele rund um den Globus erreicht werden können. Ghemawat argumentiert jedoch, dass sich dieser Ansatz als fehlbar und unrealistisch erwiesen hat und dass die meisten Unternehmen tatsächlich immer noch tief in ihrer eigenen Landeskultur verwurzelt sind. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Interessenvertreter eines Unternehmens besonders tief mit ihrem Land verbunden fühlen.

Ghemawat (2011) beschreibt diesen Zustand als Welt 3.0., „eine Welt, die weder eine Welt der einzelnen Nationalstaaten (Welt 1.0) noch eine ideale Welt ohne Staaten (Welt 2.0) ist, wie sie anscheinend bereits für viele Unternehmensstrategien vorausgesetzt wird“ (Abschnitt 10). Er führt an, dass es sehr wohl möglich ist, eine globale Strategie zu verfolgen. Bei einem solchen Ansatz sollten die Länderunterschiede jedoch nicht ausgeräumt werden, sondern er sollte auf einem besseren Verständnis für Menschen, Kulturen und Regionen beruhen. Das bedeutet zunächst, dass man sich darüber im Klaren sein muss, welches die zentralen Werte und Wurzeln der Organisation sind. Im Anschluss sollte es möglich sein, sowohl die Ähnlichkeiten als auch die Unterschiede der verschiedenen Regionen rund um den Globus zu verstehen. Wurde ein Verständnis über die Ähnlichkeiten und Unterschiede erlangt, so kann eine Organisation ihre Strategie kulturell angemessen adaptieren.

Ghemawat (2011) hat bislang drei Ansätze ermittelt, die Unternehmen verfolgen können, um über Grenzen hinweg wettbewerbsfähig zu sein. Seine „AAA-Strategie“ bezieht sich auf Adaption, Aggregation und Arbitrage. Diese werden wie folgt beschrieben:

1. Adaption (der Versuch, sich an lokale Unterschiede anzupassen und auf Bedürfnisse und Anforderungen in einer Region einzugehen)
2. Aggregation (Unterschiede zwischen Kulturen und Regionen werden überbrückt, um Größenvorteile besser nutzen und den Einflussbereich des Unternehmens ausdehnen zu können)
3. Arbitrage (es wird von den Unterschieden der einzelnen Standorte profitiert, mit dem Ziel, den Einflussbereich zu erweitern und die Rentabilität zu erhöhen, aus den positiven Merkmalen bestimmter Regionen werden Vorteile gezogen [z. B. billige Arbeitskräfte, niedrige Kosten und bestimmtes Fachwissen]

Zwar ist Ghemawat (2007) in einer seiner früheren Arbeiten für den Ansatz der Arbitrage (d. h. sich Unterschiede zunutze machen) eingetreten, er hat seine Meinung jedoch geändert und empfiehlt stattdessen die Strategie der Adaption anzuwenden, um der Globalisierung zu begegnen. Dieser Meinungsumschwung ist auf die weltweiten Reaktionen der Menschen auf die Globalisierung und auf international ausgerichtete Unternehmen zurückzuführen. Für seine Empfehlung des adaptiven Ansatzes gibt er die folgenden Gründe an:

* Protektionismus. Wenn Unternehmen die kulturellen Unterschiede respektieren, sind die Zielländer weniger dazu geneigt, protektionistisch zu agieren, und werden Zugangshürden und Wettbewerbsschranken eher abschaffen.
* Ruf. Multinationale Unternehmen, die sich die Unterschiede zunutze machen, haben sich als geizig und respektlos gegenüber dem Umfeld, in dem sie tätig sind, erwiesen. Der adaptive Ansatz fördert Respekt, schärft die Sensibilität für unterschiedliche Kulturräume und wirkt sich daher positiv auf den Ruf eines Unternehmens aus.
* Wachstumschancen. Besonders zu beachten ist, dass ein adaptiver Ansatz die Unternehmen dabei unterstützt, sich in bisher schwierigen neuen Märkten zu behaupten. Das trifft vor allem auf die Schwellenländer zu, wo traditionelle Globalisierungsstrategien besonders fehl am Platz waren.

Im Gegensatz zum Kulturimperialismus, mit dem Unternehmen früher versucht haben, die Herausforderungen eines multinationalen, interkulturellen Umfelds zu meistern, muss die Unternehmensstrategie heute selektiver sein. Sie muss den Fokus auf Regionen und Kulturen legen und mithilfe des adaptiven Ansatzes, der sowohl die Interessenvertreter:innen der Unternehmen als auch die beteiligten Personen und Kulturen achtet, positive Ergebnisse liefern.

### Marketing

Das Marketing ist für eine Organisation von entscheidender Bedeutung, um den Kundenkontakt herzustellen. Es versucht, die Kundenbedürfnisse zu erkennen und will diese befriedigen, indem es die passende Produktkombination und Preisgestaltung zur richtigen Zeit und am richtigen Ort festlegt. Gleichzeitig strebt es danach, die Rentabilität für das Unternehmen zu gewährleisten. Im Fokus des Marketings steht der Kunde bzw. die Kundin und der Markt, in dem die Aktivitäten stattfinden. Der wachsende Einfluss, den die Globalisierung auf Produkte, Kapital und Arbeitskräfte ausübt, bringt sowohl Herausforderungen als auch Chancen für das internationale Marketing mit sich. Um ihre Produkte und Dienstleistungen in Absatzgebieten außerhalb des heimischen Marktes zu verkaufen, sehen sich die Unternehmen gezwungen, ihre traditionellen Marketingstrategien anzupassen. Dadurch können sie neue Märkte erschließen und Produkte anbieten, die den Bedürfnissen eines Kundenstammes gerecht werden, der sich durch eine große kulturelle Vielfalt auszeichnet.

Marketingstrategien und -ansätze sollten so konzipiert werden, dass sie nicht nur die allgemeine Unternehmensstrategie widerspiegeln, sondern auch den Expansionsbestrebungen der Organisation gerecht werden. Gleichzeitig müssen sie auch für den Kundenkreis im Zielmarkt relevant und aussagekräftig sein. Diese Strategien können sich unterschiedlich gestalten und reichen von der Entwicklung globaler Marken (z. B. Coca-Cola) über Produkte, die aufgrund ihrer Merkmale kaum angepasst werden müssen (z. B. Pharmazeutika) bis hin zu Produkten, die auf die lokalen Merkmale eines bestimmten Absatzmarktes zugeschnitten sind. Für welche Strategie sich ein Unternehmen entscheidet, hängt davon ab, wie wichtig ein ausländischer Markt für das Geschäft ist. Unternehmen, für die der Inlandsmarkt immer noch die größte Einnahmequelle darstellt, werden wahrscheinlich kein erfolgreiches Konzept entwickeln, um kleinere Märkte im Ausland zu bedienen. Demgegenüber stehen Unternehmen, die tatsächlich weltweite Expansionspläne verfolgen. Dabei sollten sie den Inlandsmarkt als einen Markt wie jeden anderen betrachten, dessen Anforderungen im Zuge einer international ausgerichteten Marketingstrategie entsprochen werden muss.

###### International ausgerichtete Marketingstrategien

Es gibt unterschiedliche Ansätze, die in Hinblick auf ein international ausgerichtetes Marketing angewendet werden können. Welches das richtige Konzept ist, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab. Zu diesen zählen unter anderem die Produktart, die globale Reichweite und die Bestrebungen des Unternehmens, die Zielgruppen sowie die kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschiede, die den Zielmarkt kennzeichnen. YourTarget (2020) ermittelte vier verschiedene Marketingstrategien, die von Unternehmen beim Erschließen ausländischer Märkte angewendet werden können.

Strategie 1: Internationale Strategie

Dieses Konzept findet im internationalen Marketing am häufigsten Anwendung, vor allem dann, wenn ein Unternehmen zum ersten Mal einen ausländischen Absatzmarkt erschließt. Es zeichnet sich dadurch aus, dass Produkte und Dienstleistungen exportiert werden, ohne dass das Unternehmen eigene Niederlassungen im Ausland gründet.

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

Das heißt, es sind keine finanziellen Aufwendungen für neue Mitarbeitende oder Außenstandorte erforderlich. Das Unternehmen wird den Fokus wahrscheinlich weiterhin auf den Inlandsmarkt richten und den ausländischen Markt als zusätzliche Einnahmequelle betrachten.

Die größte Herausforderung dieser Strategie liegt darin, ein Vertriebsnetz für neue Absatzgebiete zu entwickeln und Absatzkanäle zu schaffen, die die effiziente logistische Abwicklung sicherstellen. Zudem muss gewährleistet werden, dass alle Gesetze und Auflagen, die im neuen Absatzmarkt gelten, eingehalten werden. Dieser Ansatz, der oft als Exportstrategie bezeichnet wird, eignet sich für kleinere Unternehmen, besonders dann, wenn das Produkt für den neuen Markt kaum angepasst werden muss (z. B. regionale Spezialerzeugnisse wie etwa Nahrungsmittel oder Wein).

Strategie 2: Mehrmarktstrategie

Bei diesem Konzept baut das Unternehmen eine physische Präsenz im ausländischen Zielmarkt auf und nutzt diese, um Produkte und Dienstleistungen so zu verändern, dass sie den spezifischen Anforderungen vor Ort gerecht werden. Das Marketing und die Werbestrategien werden dabei ebenfalls an die neuen kulturellen Rahmenbedingungen (Normen, Werte, Erwartungen und Traditionen) angepasst, damit sie dem Zielmarkt entsprechen und dort die angestrebte Wirkung zeigen.

Während der Hauptsitz des Unternehmens am ursprünglichen Standort im Inland verbleiben kann, errichtet das Unternehmen wahrscheinlich ein Netzwerk mit weiteren Geschäftsstellen in anderen Regionen. Von dort werden die Beziehungen zu den ausländischen Kunden und Kundinnen nutzbringend aufgebaut und intensiviert. Dieser Ansatz ist besonders für größere Unternehmen geeignet, die Branchen wie etwa der Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie angehören. Produkte aus diesem Bereich können einfach angepasst, neu verpackt und vermarktet werden, um den Anforderungen im ausländischen Markt gerecht zu werden. Nestlé ist ein gutes Beispiel für ein global ausgerichtetes Unternehmen, das seine Produkte auf die ausländischen Rahmenbedingungen zugeschnitten und Marketingstrategien erarbeitet hat, die die Anforderungen aller Absatzmärkte erfüllen (YourTarget, 2020).

Strategie 3: Globale Strategie

Unternehmen, die eine globale Unternehmensstrategie verfolgen, betrachten die Welt als einen einzigen Markt. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen werden kaum an die lokalen Bedingungen angepasst und die Markenpolitik ist weltweit einheitlich. Das Ziel dieser Strategie liegt darin, bei geringstem Kostenaufwand so viele Konsumenten wie möglich zu erreichen. Natürlich muss das Produktangebot manchmal geringfügig angepasst werden (z. B., wenn eine Fast-Food-Kette ein Angebot von der Speisekarte nimmt, um den lokalen Geschmacksvorlieben zu entsprechen). Um Größenvorteile stärker zu nutzen, werden diese Anpassungen aber nur im kleinen Rahmen durchgeführt (YourTarget, 2020). In der Regel verfügt das Unternehmen über einen Hauptsitz (üblicherweise am ursprünglichen Standort im Inland), der jedoch das Zentrum eines Netzwerks regionaler Niederlassungen rund um den Globus bildet.

Strategie 4: Transnationale Strategie

Bei der transnationalen Strategie handelt es sich um ein hybrides Modell, das Merkmale der Mehrmarktstrategie und der globalen Strategie miteinander vereint. Bei diesem Konzept entwickelt ein Unternehmen ein transnationales Produkt bzw. eine transnationale Dienstleistung, die auf der ganzen Welt vertrieben wird, ohne dass Anpassungen vorgenommen werden. Die Art und Weise, wie das Produkt verpackt und vermarktet wird, kann je nach Absatzgebiet unterschiedlich sein.

Das Unternehmen betreibt seine Geschäfte in der Regel am Hauptsitz (üblicherweise am ursprünglichen Standort im Inland). Es verfügt allerdings auch über ausländische Niederlassungen, in denen das Produkt produziert und vertrieben wird. Aktivitäten des Marketings und der Forschung und Entwicklung (F&E) werden möglicherweise ebenfalls in den lokalen Absatzgebieten durchgeführt. Coca-Cola dient als Beispiel für ein transnationales Unternehmen. Das Produkt ist überall dasselbe (mit Ausnahme des Wortlauts auf der Verpackung) und die Markenpolitik ist weltweit einheitlich. Dadurch erzeugt Coca-Cola an allen Standorten der Welt dasselbe Produkterlebnis.

###### Wie die Kultur den Marketing-Mix beeinflusst

Die Marketingstrategie eines Unternehmens ist für seinen Erfolg oder Scheitern von entscheidender Bedeutung. Ein erfolgreiches Marketing baut auf dem Marketing-Mix auf. Im Englischen setzt sich dieser aus den vier Ps zusammen: Product, Price, Promotion und Place. Im Deutschen spricht man hingegen von Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Distributionspolitik. Dieser Mix sollte eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft und mit den Merkmalen von neuen und bestehenden Kunden und Märkten im Einklang sein. Außerdem sollte er auf die jeweilige Phase des Produktlebenszyklus zugeschnitten werden. Ein erfolgreicher Marketing-Mix beinhaltet ein schlüssiges, einheitliches Konzept, mit dem ein Produkt oder eine Produktpalette nach außen präsentiert wird.

Um lokalen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, werden bei der Entwicklung des Marketing-Mix die Normen, Werte und Erwartungen des jeweiligen Kulturraums berücksichtigt. Spezielle Anpassungen können vorgenommen werden, wenn ein bestimmtes Marktsegment oder bestimmte Zielkundengruppen anvisiert werden. Der Marketing-Mix kann im Zuge des Corporate Branding, zu Deutsch „Unternehmensmarke“, entwickelt werden, das ein Rahmenwerk für den Marketing-Mix von bestimmten Produkten bietet. Wenn sich das Produkt am inländischen Markt wachsender Verkaufszahlen erfreut und sich etabliert, muss der Marketing-Mix angepasst und auf den neusten Stand gebracht werden.

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, in ausländische Märkte zu expandieren, steht es vor weiteren Herausforderungen. Der Marketing-Mix muss so angepasst werden, dass er den kulturellen Rahmenbedingungen des neuen Absatzmarktes gerecht wird. In der Fachliteratur der Betriebswirtschaftslehre finden sich zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die mit ihrem Marketing-Mix aus kulturellen Gründen in ausländischen Märkten gescheitert sind. So hatte Walmart beispielsweise Probleme, den chinesischen Markt zu erschließen. Dies ließ sich größtenteils darauf zurückzuführen, dass es dem Unternehmen nicht gelungen war, die Geschmacksvorlieben der chinesischen Konsumenten zu erkennen und deren Erwartungen in Bezug auf die Produkte, die Preisgestaltung und die Werbung zu erfüllen (Jacobs, 2018). Wenn der Marketing-Mix an einem Standort nicht zum gewünschten Ergebnis führt, sei es durch mangelndes kulturelles Bewusstsein oder aufgrund der Annahme, dass der Marketing-Mix in alle Märkte übertragbar ist, kann sich das sehr negativ auf den Erfolg eines neuen Unternehmens auswirken.

Produktpolitik

Der Marketing-Mix erfordert zunächst ein Produkt, das die Bedürfnisse der Konsumenten und Konsumentinnen im Zielmarkt jetzt und in Zukunft befriedigt. Wenn das Produkt einem Bedürfnis nicht entspricht, bleibt der Erfolg aus. Daher müssen die Unternehmen die kulturellen Normen und Werte des Zielmarktes gründlich in Augenschein nehmen, damit sie das Produktangebot bei möglichen Unstimmigkeiten anpassen können. Erst wenn das Produkt auf den Zielmarkt abgestimmt ist, können die weiteren Bestandteile des Marketing-Mix Anwendung finden.

Beispielsweise hat Oreo seine Produktpalette erfolgreich an den chinesischen Zielmarkt angepasst. Als das Produkt mit seiner ursprünglichen Produktgestaltung 1996 dort eingeführt wurde, erzielte es nicht die angestrebte Wirkung und wäre beinahe vom Hersteller Kraft vom Markt genommen worden. Nachdem Kraft allerdings die Vorlieben der chinesischen Konsumenten untersucht hatte, wurde das Rezept für die Oreo-Kekse adaptiert. Diese waren schließlich weniger süß, kleiner und die Verpackungen waren günstiger. Die Kekse wurden durch rechteckige Waffeln und Waffelröllchen ersetzt und es wurde sogar eine Füllung mit Grünteegeschmack produziert (Smith, 2012).

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

Demgegenüber steht das Beispiel von General Motors (Ferris, 2019). Obwohl Japan der drittgrößte Absatzmarkt für Autos ist, konnte General Motors dort im Jahr 2018 lediglich 700 Fahrzeuge verkaufen. Dies lässt sich zwar teilweise auf die für Importe geltenden Handelsschranken zurückführen, doch größtenteils ist dies dem Umstand geschuldet, dass das amerikanische Produkt nicht den Anforderungen des japanischen Marktes gerecht wurde. So sind die japanischen Verbraucher:innen der Ansicht, dass amerikanische Autos unzuverlässig und von schlechter Qualität sind. In einem Land, in dem der Platz knapp ist, wollen sie außerdem keine großen amerikanischen Autos fahren. 40 Prozent aller Autos, die auf den Straßen zu sehen sind, sind Kei-Cars, japanische Kleinstwagen, die so gebaut sind, dass das Parken und Navigieren in belebten Städten einfach ist. Ferris (2019) zufolge ist es den amerikanischen Autoherstellern nicht gelungen, ihre Produkte so zu entwickeln und anzupassen, dass diese die Bedürfnisse der japanischen Konsumenten befriedigen.

Preispolitik

Die im Zuge des Marketing-Mix erforderliche Preisgestaltung ist ein komplexes Unterfangen, da die kulturellen Erwartungen des Zielmarktes mit den wirtschaftlichen Realitäten in Einklang gebracht werden müssen. Letztere umfassen Wechselkursschwankungen, Ölpreise, Zölle und Steuern, Personalkosten, Vertriebskosten und die schwankenden Preise sowie die Verfügbarkeit von Rohstoffen. Ein Produkt sollte bei seiner Markteinführung so bepreist werden, dass es in dem Wirtschaftsumfeld, in dem es angeboten wird, Gewinne erzielt. Die Preisgestaltung wirkt sich unmittelbar auf die Einnahmequelle des Unternehmens aus, daher kommt der Festlegung des richtigen Preises eine besondere Bedeutung zu. In einem internationalen Umfeld kann die Preisgestaltung je nach Absatzmarkt variieren. Dies ist auf Unterschiede zurückzuführen, die die Produktionskosten, die Vertriebskosten, die Werbekosten, die Marktbedingungen, den Lebensstandard, die Preisgestaltung der Mitbewerbenden sowie rechtliche und steuerliche Belange betreffen. Der Preis muss auch auf die Erwartungen der Zielkundschaft und die übrigen Bestandteile des Marketing-Mix abgestimmt werden.

Produkte werden oft so bepreist, dass sie für den Zielmarkt zu teuer sind. Als McDonalds im Jahr 1990 sein erstes Fast-Food-Restaurant in Moskau eröffnete, entsprach der Preis eines Big-Mac-Menüs dem halben Tageslohn eines typischen Kunden. Damit war es das teuerste Fast-Food-Restaurant der Welt. Die Preise sind seither stark gesunken und die für Moskau festgelegten Preise sind nun mitunter die niedrigsten auf der ganzen Welt (Cordell, 2020). Aus einem kulturellen Blickwinkel betrachtet, kann eine niedrige Bepreisung aber auch zum Gegenteil führen. Die Tatsache, dass Walmart auf dem japanischen Markt nicht Fuß fassen konnte, ist teilweise in der Niedrigpreisstrategie des Unternehmens begründet, da die japanischen Konsumentinnen niedrige Preise mit schlechter Qualität assoziieren (Jacobs, 2018).

Kommunikationspolitik

Im inländischen Markt können verkaufsfördernde Maßnahmen wie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt werden, ohne dass kulturelle Missverständnisse befürchtet werden müssen (allerdings gibt es Unternehmen, denen Fehler unterlaufen bzw. die Fehleinschätzungen unterliegen, wenn der heimische Markt eine große kulturelle Vielfalt aufweist). In einem internationalen Umfeld müssen Werbemaßnahmen und die geeigneten Werbemittel auf die Eigenschaften des Zielmarktes und seine kulturellen Merkmale zugeschnitten sein.

Werbekampagnen müssen so angelegt sein, dass sie ein breites Spektrum an kulturellen Faktoren – Sprache, Überzeugungen, Einstellungen, Wissen, Volkszugehörigkeit, Religion und sogar Farben oder Symbole – berücksichtigen, damit sie mit den kulturellen Wertedimensionen so weit wie möglich übereinstimmen. Multinationale Unternehmen wie die international agierende Bank HSBC nutzen kulturelle Unterschiede und ziehen diese als Schlüsselelement für ihre Werbekampagnen heran (SchoolTube, 2019). Unternehmen wie Apple (Danova, 2018) und Toyota (Bhasin, 2018) haben globale Werbekampagnen ausgearbeitet, die nur geringfügig an die einzelnen Märkte angepasst wurden. Dabei blieb die Markenmacht erhalten und wurde durch regionsspezifische Symbolik und Eigenarten ergänzt.

Es gibt jedoch auch unzählige Beispiele für Fehler, die global ausgerichteten Unternehmen bei ihren Werbestrategien unterlaufen sind. Diese reichen von einfachen Fehlern bei der Übersetzung (z. B. wurde der Slogan „Finger Lickin‘ Good“ von KFC ins Chinesische mit „Beiß deine Finger ab“ übersetzt) (Stampler, 2012) bis hin zu schwerwiegenden kulturellen Missverständnissen. Beispielsweise bewarb der amerikanische Konsumgüterkonzern Proctor & Gamble seine Seife der Marke Camay in Japan mit einem Werbespot, in dem ein Mann ein Badezimmer betritt, während seine Frau darin gerade ein Bad nahm. Die Japanerinnen, die gleichzeitig auch die Zielgruppe darstellten, fanden die Werbung anstößig, da das Eindringen in die Privatsphäre einer Frau in ihrer Kultur als respektlos gilt und auf schlechte Manieren schließen lässt (Wooten, 2011).

Will man mit einer Werbebotschaft in einem bestimmten Markt erfolgreich sein, muss diese soweit es möglich ist mit den kulturellen Wertedimensionen des Umfelds übereinstimmen. Besondere Vorsicht ist geboten, wenn man Werbekampagne für ein internationales Umfeld lanciert, da dieser Teil des Marketing-Mix auf die Konsumenten abzielt. Selbst eine unbeabsichtigte interkulturelle Fehlkommunikation oder Fehleinschätzung kann sich negativ auf den Ruf, die Glaubwürdigkeit und den Marktanteil eines Unternehmens auswirken. Die Werbewirkung von Kampagnen sollte daher zumindest am Zielmarkt getestet werden, bevor diese für ein größeres Publikum freigegeben werden.

Distributionspolitik

Als Teilbereich des Marketing-Mix bestimmt die Distributionspolitik, wie und wo ein Produkt dem Zielkunden zur Verfügung gestellt wird. Dabei wird der Zielmarkt, die Verbrauchergewohnheiten, die Konkurrenz und das Wissen darüber, welche Standorte in einem bestimmten Markt am zielführendsten sind, berücksichtigt. Zweifelsohne müssen Luxusmarken ihre Produkte an Verkaufsstandorten platzieren, die das hohe Image der Marke widerspiegeln. Discountmarken müssen wiederum sicherstellen, dass ihre Produkte in geeigneten Einzelhandelsgeschäften präsent sind. Starbucks hatte am australischen Markt Probleme, weil das Unternehmen seine Filialen in Einkaufszentren ansiedelte. Tatsächlich ist es aber üblich, dass die australischen Kaffeekonsumenten dort bevorzugt das hiesige Kaffeehaus besuchen (Turner, 2018). Der Onlinehandel hat sich als Absatzweg etabliert und muss von den international ausgerichteten Unternehmen als weiterer Bestandteil des Marketing-Mix berücksichtigt werden. Das Internet als Handelsplattform und der Onlineauftritt von Einzelhändlern können in einem Land erfolgreich sein, sind aber nicht unbedingt eins zu eins auf einen anderen Standort übertragbar.

###### Lokalisierung vs. Standardisierung

Die Markenentwicklung ist ein wichtiger Bestandteil der Marketingstrategie, da die Marke den Produkten eine umfassende „Persönlichkeit“ mit Wiedererkennungswert verleiht. So muss ein international ausgerichtetes Unternehmen entscheiden, welches Konzept mehr Erfolg verspricht: eine globale Marke oder ein Ansatz, der mehrere Markenstrategien für unterschiedliche Zielmärkte verfolgt (Broeways & Price, 2019). Der Ansatz, bei dem Produkte an die Bedürfnisse der Kunden an verschiedenen Standorten angepasst und vermarktet werden, hat ebenso viel mit Lokalisierung wie mit Globalisierung bzw. Standardisierung zu tun. Die Kundinnen und Kunden müssen sich mit einem bestimmten Produkt identifizieren können, damit sie es ansprechend finden. Diese Identifizierung kann dadurch gegeben sein, dass das Produkt gut zur eigenen Landeskultur passt (Standortidentität). Es kann aber auch die Aufmerksamkeit auf sich lenken, weil es für die Menschen etwas Neues und Unbekanntes darstellt, dass bisher nur außerhalb ihres Kulturraums existierte (**Exotismus**). Dieses Interesse für Neues und Unbekanntes hat sich durch die Zunahme des internationalen Reiseverkehrs und des Tourismus noch verstärkt. Beispielsweise sprechen die chinesischen Konsumenten und Konsumentinnen vermehrt auf westliche Luxusgüter wie Kleidung, Schuhe, Essen und Gesundheitsprodukte an (Broeways & Price, 2019).

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

Marketingfachleute können Länder bzw. die Kundschaft basierend auf kulturellen Merkmalen in Gruppen einteilen und so für ihre Zwecke nutzen. Diese Gruppen beruhen auf geografischer Nähe. Das heißt, zwei oder mehr Länder teilen in Bezug auf ein Produkt eine ähnliche kulturelle Einstellung. Die Konsumentinnen können jedoch auch in Marktsegmenten (z. B. Alter, Geschlecht, Bildungsstand oder Einkommen) zusammengefasst werden, die ähnliche kulturelle Merkmale aufweisen. Ein Beispiel für ein Marktsegment könnten Personen sein, die zwischen 15 und 20 Jahren alt sind und aus kulturell unterschiedlich geprägten Teilen der Welt wie den USA, Europa und Japan stammen, die sich jedoch durch eine große kulturelle Nähe auszeichnen. In beiden Fällen ist es möglich, Produkte zu standardisieren, da die Zielmarktsegmente über ein ähnliches kulturelles Umfeld verfügen. Diese Entwicklung hin zu mehr Homogenität (besonders bei jüngeren Personen) gewinnt zunehmend an Bedeutung (Usunier & Lee, zitiert nach Broeways & Price, 2019).

Einige globale Marken bedienen sich der Standardisierung in allen Bereichen des Marketing-Mix. Dies lässt sich umsetzen, wenn das Produkt einer eindeutigen Nische zugeordnet werden kann (z. B Luxusmarken wie etwa Cartier oder Rolex) oder wenn das Produkt mit einem bestimmten Herkunftsort assoziiert wird (z. B. Wein aus Rioja oder französischer Weinbrand). In einigen Fällen lokalisieren die Unternehmen ihre gesamte Marketingstrategie, um den Anforderungen des Zielmarktes zu entsprechen. Das geeignete Konzept – Standardisierung, Lokalisierung oder **Glokalisierung** – wird in der Regel mit Methoden der Marktforschung bestimmt, im Zuge derer die Zielmärkte genau untersucht werden.

###### Marktforschung

Üblicherweise stützen sich Marketingaktivitäten auf Ergebnisse der Marktforschung. Letztere tragen dazu bei, die Kundenmeinungen und Beweggründe für den Kauf eines Produkts sowie das Kaufverhalten und aktuelle Markttrends besser zu verstehen. Es erscheint daher sinnvoll, dass im Rahmen eines internationalen Marketings regelmäßig und intensiv Marktforschung betrieben wird, um kulturelle Unterschiede in den verschiedenen Absatzmärkten genauer unter die Lupe zu nehmen. Das hilft den Unternehmen dabei, den angemessenen Standardisierungs- bzw. Lokalisierungsgrad zu bestimmen. Es würde außerdem dazu beitragen, kulturbedingte Fehler und Missverständnisse, die regelmäßig bei internationalen Werbekampagnen unterlaufen, zu vermeiden.

Neben den entstehenden Kosten und der Komplexität, die sich bei der Durchführung einer solchen durchaus sinnvollen Marktforschung ergeben, zeigen Welford et al. (zitiert nach Broeways & Price, 2019) weitere Herausforderungen auf. Diese sind oft auf genau dieselben kulturellen Unterschiede zurückzuführen, die man durch die Marktforschung besser verstehen möchte. Diese sind wie folgt:

Exotismus

Bezieht sich auf den Umstand, dass etwas ungewöhnlich oder besonders erscheint, weil es aus einem anderen Land kommt.

Glokalisierung Dieser Begriff wird verwendet, wenn ein global ausgelegtes Produkt an die Gegebenheiten eines regionalen Absatzmarktes angepasst wird.

* + Sprachbarrieren. In der Marktforschung ist der Vergleich von Antworten problematisch. Dies lässt sich sowohl auf die Übersetzung selbst als auch die Bedeutung, die einem Wort beigemessen wird, zurückführen, da es keine Garantie dafür gibt, dass die Probanden und Probandinnen die gleiche Frage beantwortet haben.
  + Gespür für die richtigen Fragen. Abhängig vom kulturellen Umfeld ist es mehr oder weniger wahrscheinlich, dass die Probandinnen gewisse Informationen über sich preisgeben.
  + Forschungsverfahren. Einige Forschungsmethoden (Tiefeninterviews, Fokusgruppen) wurden in Kulturen entwickelt, in denen die Menschen, auch über persönliche Dinge, offen und ehrlich sprechen. Solche Methoden funktionieren nicht in Kulturen, die eher verschlossen sind.
  + Kulturelle Unterschiede. Wie bereits erwähnt, ist die Art zu leben und zu denken und auch das Verhalten vom kulturellen Umfeld abhängig. Das bedeutet, dass Forschungsmethoden, die auf eine Kultur abgestimmt sind, wahrscheinlich nicht auf einen anderen Kulturraum übertragbar sind.
  + Misstrauen. Verschiedenen Kulturen sind im Hinblick auf die preisgegebenen Informationen und ihre Verwendung mehr oder weniger misstrauisch. Möglicherweise möchten sie an einer Umfrage gar nicht erst teilnehmen.
  + Statistischer Vergleich. Daten, die an unterschiedlichen Standorten erhoben werden, sind möglicherweise nicht immer vergleichbar, da die angewandten Datenerfassungsmethoden und die Klassifizierungen oft nicht übereinstimmen.
  + Zergliederung. Unternehmen, die eigenständig in unterschiedlichen Regionen der Welt Marktforschung betreiben, können die Ergebnisse aufgrund unterschiedlicher Datenerfassungsmethoden und Ansätze womöglich nicht zusammenführen.

### Personalwirtschaft

Unter Personalwirtschaft versteht man einen Strategieansatz, der von Unternehmen verfolgt wird. Dabei werden die Mitarbeitenden dahingehend geführt, dass die Organisation ihre strategischen Zielsetzungen erreicht und sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Der Verantwortungsbereich der Personalwirtschaft umfasst sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele und erstreckt sich über alle Bereiche der Mitarbeiterführung. Das Personalwesen beschäftigt sich mit dem Mitarbeiterlebenszyklus innerhalb des Unternehmens. Dieser umfasst unter anderem das Einstellungsverfahren, die Einweisung, Beurteilungen, Belohnungen, Beförderungen und die Kündigung bzw. das Ausscheiden der Mitarbeitenden aus dem Unternehmen. Es stellt sicher, dass diese Maßnahmen den gesetzlichen Vorschriften des Landes entsprechen, in dem das Unternehmen tätig ist, und mit den Richtlinien und Verfahren innerhalb des Unternehmens im Einklang stehen. Die Personalwirtschaft kann zudem eine wichtige Rolle beim Aufbau und Erhalt einer Unternehmenskultur spielen und einen positiven Einfluss auf die Motivation und Zufriedenheit der Angestellten haben

Laissez-faire Bei diesem Führungsstil erhalten die Beschäftigten genügend Handlungsspielraum, um Aufgaben selbst festzulegen und eigenständig Entscheidungen zu treffen.

Da das Personalwesen in direktem Kontakt mit den Mitarbeitenden steht, ist es nicht verwunderlich, dass die Landeskultur einen erheblichen Einfluss darauf hat, wie dieser Funktionsbereich umgesetzt und ausgeführt wird. In den Unternehmen lassen sich die durch die Landeskultur entstehenden Erwartungen und die Unternehmenskultur nutzen, um eine Unternehmensstrategie für die Mitarbeiterführung zu entwickeln. Auch wenn zwei Organisationen demselben Kulturkreis angehören, können sie sich trotzdem sehr unterschiedliche Ansätze für die Mitarbeiterführung zu eigen machen. Man vergleiche etwa den offenen *Laissez-faire* Ansatz, den Google für die Mitarbeiterführung gewählt hat, mit dem unflexiblen, bürokratischen, regelgesteuerten Führungsstil von amerikanischen Regierungsbehörden.

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

Wenn ein Unternehmen seine Region verlässt und eine internationale Strategie verfolgen will, muss das Personalwesen zusätzlich zu seinem bereits sehr vielschichtigen Aufgabenbereich kulturelle Herausforderungen meistern. Diese sind zunehmend schwer zu bewältigen, je mehr neue Standorte (und auch Manager:innen und Beschäftigte) zum Mitarbeiterportfolio hinzukommen, das von der Personalabteilung verwaltet wird.

###### Personalwirtschaft im Internationalen Management

Nun, da immer mehr Unternehmen die Internationalisierung wagen, um schließlich global zu agieren, ändern und erweitern sich das Umfeld, die Funktion und die Beschaffenheit der Personalwirtschaft. Internationale Personalwirtschaft bedeutet, dass „Beschäftigte länder- und somit auch systemübergreifend geführt werden, um das Unternehmen im Allgemeinen und das Personal im Besonderen zu organisieren“ (Ferner, zitiert nach Browaeys & Price, 2019, S. 272). Wenn eine Organisation expandiert, muss sich das Personalwesen mit vielen verschiedenen Themen befassen. In diese Überlegungen müssen sowohl die Internationalisierungsstrategie des Unternehmens als auch die kulturellen Anforderungen der neuen Standorte einfließen. Die zu berücksichtigten Themen werden wie folgt beschrieben.

Vorschriften

Das Personalmanagement des Unternehmens muss mit allen gesetzlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen in den neuen Absatzmärkten im Einklang stehen. Ein in den USA ansässiges Unternehmen, das den deutschen Markt erschließen will, muss gewährleisten können, dass es die strengeren Vorschriften zum Schutz der Arbeitnehmerrechte einhalten kann.

Organisationsstruktur

Die Umsetzung der Personalstrategie muss damit einhergehen, wie sich das Unternehmen als internationale Organisation aufstellt. Daraus kann sich ein zentral geführtes Personalwesen ergeben. Diese Aufgaben können jedoch auch unabhängig an den verschiedenen Standorten ausgeführt werden. In beiden Fällen bzw. einem hybriden Modell muss das entstehende Personalwesen einen einheitlichen und zielführenden Ansatz für die Mitarbeiterführung verfolgen.

Belohnungssysteme

Im Zuge der Personalwirtschaft müssen Vergütungs- und Belohnungssysteme geschaffen und verwaltet werden, die der Unternehmenskultur, den Richtlinien und den Erwartungen der Mitarbeitenden entsprechen. Sie sollten darüber hinaus auch auf das jeweilige kulturelle Umfeld zugeschnitten sein. Die vorgeschriebenen Mindestlöhne müssen ausbezahlt werden und die kulturellen Erwartungen in Bezug auf Belohnungssysteme müssen erfüllt werden. Beschäftigte werden vermutlich durch von Land zu Land unterschiedliche Faktoren motiviert. Dabei wird der Vergütung abhängig vom Standort und der durchgeführten Arbeit überall ein unterschiedlicher Stellenwert beigemessen.

Arbeitnehmervertretung

Organisationen müssen verstehen und dem Umstand Rechnung tragen, dass es in neuen Absatzgebieten mehr oder weniger wichtige Arbeitnehmervertretungen (z. B. Gewerkschaften, Betriebsräte) geben kann, die unterschiedliche Funktionen ausüben. In manchen Ländern ist es möglich, Änderungen in Bereichen wie der Organisationsstruktur, den Stellenbeschreibungen, der **Vergütung**,

Vergütung

Die finanzielle Belohnung, die für Arbeit zuerkannt wird, wird als Vergütung bezeichnet.

den Arbeitsbedingungen bzw. Verträgen durchzuführen, ohne dass mit Arbeitnehmervertretungen Rücksprache gehalten oder deren Zustimmung eingeholt werden muss. In anderen Ländern (z. B. Deutschland, Frankreich) gibt es strenge Regeln, die vorschreiben, dass bei wichtigen Entscheidungen und Änderungen Arbeitnehmervertreter hinzugezogen werden müssen.

Einstellungsverfahren

Die Einstellungsverfahren, die an einem Standort gut funktionieren, sind möglicherweise nicht auf ein anderes Land übertragbar. In jedem Land gelten unterschiedliche Vorschriften, die darauf Einfluss nehmen, wie das Einstellungsverfahren ablaufen muss. In einigen Ländern ist es möglich, Personen über persönliche Kontakte und informelle Netzwerke anzuwerben. In anderen Ländern gelten formelle Verfahren und es müssen Anforderungen erfüllt werden, um den Beschäftigungsvorschriften zu entsprechen.

Diversität

Die Personalwirtschaft spielt eine wichtige Rolle für den erfolgreichen Umsatz des Diversity Managements. Unternehmen können zwar Richtlinien einführen, um Chancengleichheit und die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden zu gewährleisten, doch die Beschäftigten können diesbezüglich je nach Standort unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen mitbringen. Die lokale Gesetzgebung im Hinblick auf den Umgang mit Diversität kann von den Vorschriften im Inland abweichen. Es ist mitunter möglich, dass diesbezüglich überhaupt keine Vorschriften existieren.

Kultur

Alle bisher benannten Faktoren werden von der Kultur des Landes beeinflusst, in dem das Unternehmen Geschäfte tätigt. Das Personalwesen allein ist nicht für die Entwicklung bzw. das Management der Unternehmenskultur zuständig. Es spielt allerdings eine wichtige Rolle, um Führungskräfte (und Mitarbeitende) auf kulturelle Unterschiede vorzubereiten. Dies kann im Zuge von Schulungen, Entsendungen ins Ausland oder durch die Einstellung von interkulturell qualifiziertem Personal erfolgen.

Die angesprochenen Themen sind so vielschichtig, dass man sich damit überfordert fühlen kann. Die Art und Weise, wie Organisationen damit umgehen, wird sich unterschiedlich gestalten und hängt davon ab, in welchem Umfeld sie bisher tätig waren und welche Funktion die Personalwirtschaft bereits innerhalb einer Organisation eingenommen hat.

###### Kulturübergreifende Personalwirtschaft

Die kulturellen Wertedimensionen von Trompenaars, Hofstede und der GLOBE-Studie beeinflussen alle Bereiche eines internationalen Geschäftsumfeldes und dessen Akteure. Vor allem aber haben sie Auswirkungen auf arbeitsbezogene Einstellungen, Normen, Erwartungen und Werte, die wiederum die Mitarbeiterführung in einem internationalen Umfeld beeinflussen. Broeways und Price (2019) haben anhand dieser kulturellen Wertedimensionen fünf Schlüsselelemente identifiziert, die einen besonders großen Einfluss auf die Aufgaben des Personalwesens in einem internationalen Umfeld ausüben.

Macht und Autorität

Je nachdem, wie die Menschen einer Kultur gegenüber Macht und Autorität eingestellt sind, werden sie sich mehr oder weniger tolerant in Bezug auf die Ungleichbehandlung am Arbeitsplatz zeigen. In manchen Kulturen erwarten die Beschäftigten, dass sie in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen werden und dass sie ihre berufliche Entwicklung, die Arbeitsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten mitgestalten dürfen. In Kulturkreisen, in denen Beschäftigte ein hohes Maß an Ungleichheit dulden, wird eher davon ausgegangen, dass Entscheidungen von oben herab delegiert werden. Gleichzeitig ist es unwahrscheinlicher, dass von Führungskräften getroffene Entscheidungen und Änderungen in Frage gestellt werden.

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

Ambiguität und Risiko

In einigen Kulturen kommt Autonomie, Freiheit und Unabhängigkeit, mit denen Beschäftigte ihre Arbeit ausüben, ein hoher Stellenwert zu. Die Mitarbeitenden empfinden ein Betriebsklima als angenehm, das von Ambiguität geprägt ist, und sind eher bereit dazu, Risiken einzugehen. In anderen Kulturen sind die Beschäftigten gegenüber Ambiguität und Risiken weniger tolerant. Sie erwarten, dass die Führungskräfte Entscheidungen für sie treffen, und es ist eher unwahrscheinlich, dass sie Aufgaben übernehmen, die nicht ihrer Stellenbeschreibung entsprechen.

Vertrauen

In den verschiedenen Kulturen ist das Vertrauen, dass das Management den Mitarbeitenden entgegenbringt und umgekehrt, unterschiedlich stark ausgeprägt. Es gibt Kulturkreise, in denen die Führungskräfte nicht unbedingt auf die Fähigkeiten und Ansinnen der Mitarbeitenden vertrauen. Andersherum begegnen auch die Angestellten ihren Vorgesetzten möglicherweise mit Misstrauen. In anderen Kulturen wiederum baut die Beziehung zwischen Management und Angestellten auf Vertrauen auf. Letztere werden ermutigt, die Initiative zu ergreifen und selbst Entscheidungen zu treffen.

Individualismus vs. Kollektivismus

In individualistisch orientierten Kulturen sind die Beschäftigten durch eine vertragliche Vereinbarung an den Arbeitsplatz gebunden. Diese Beziehung ist klar vom Privatleben der Beschäftigten getrennt. In kollektivistisch orientierten Kulturen wird der Arbeitsplatz als Erweiterung zur Familie betrachtet. Die Beziehung zu den Führungskräften basiert weniger auf einer vertraglichen Vereinbarung, sondern auf Loyalität und Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen. Im weiteren Sinne ist das Unternehmen für das Wohlergehen der Beschäftigten verantwortlich.

Führungsstil

Menschen aus verschiedenen Kulturen sprechen auf unterschiedliche Führungsstile an. Ein aufgabenbezogener und autokratischer Führungsstil kann in einer Kultur zielführend sein, während in einer anderen ein mitarbeiterorientierter, patriarchalischer Führungsstil zum gewünschten Erfolg führt. Wiederum andere Kulturen sprechen besser auf einen Laissez-faire Führungsstil an, der den Beschäftigten Autonomie und Unabhängigkeit zugesteht.

Auch die unterschiedlichen Vorgehensweisen in der Personalwirtschaft selbst haben sich abhängig vom ursprünglichen Kulturraum entwickelt. Browaeys und Price (2019) merken an, dass bereits die Idee des Personalmanagements ein kulturbasiertes Konstrukt darstellt. Die erstmals in den 1960er Jahren in traditionellen amerikanischen Lehrbüchern beschriebenen „Best Practices“ spiegeln ein Mitarbeiterführungsmodell wider, das den kulturellen Normen und Werten der USA entspricht. Da die Beschäftigten das wichtigste Kapital einer Organisation sind, müssen sie zielführend angeleitet und mit Fähigkeiten und Wissen ausgestattet werden. Dies ist notwendig, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Hierzu legen Communal und Brewster (zitiert nach Browaeys & Price, 2019) dar, wie das amerikanische Personalwirtschaftsmodell daraus hervorging. Dieses basiert auf der freien Marktwirtschaft, der Formalisierung von Prozessen und Verfahren, auf Freiheit und Autonomie des Managements und auf selten stattfindenden staatlichen Interventionen. Dazu gehörte häufig auch eine gewisse Feindseligkeit gegenüber Arbeitnehmervertretungen, wie beispielsweise Gewerkschaften.

Dieses Modell lässt sich mit einem Personalwirtschaftsmodell, das sich in der Europäischen Union etabliert hat, vergleichen (wobei es natürlich kulturelle Unterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten gibt). In Europa obliegt dem Personalwesen ein Verantwortungsbereich, der eher auf die Mitarbeiterführung und -organisation ausgerichtet ist. Diversität wird gern als etwas Positives betrachtet, das der Qualität zuträglich ist. Die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern ist weitgehend anerkannt und wird gefördert. Der europäische Personaler oder die Personalerin muss in Bezug auf das Mitarbeitermanagement ein größeres Spektrum an Vorschriften und Bestimmungen berücksichtigen.

In Kulturen aus dem asiatisch-pazifischen Raum ist die Personalwirtschaft weniger einheitlich und homogen gestaltet (Rowley, zitiert nach Browaeys & Price, 2019). Sogar zwischen Unternehmen innerhalb desselben Landes bestehen Unterschiede. Einige Firmen führten traditionelle, hierarchische Modelle ein, während sich andere für marktorientierte Konzepte entschieden, bei denen ein leistungsbasiertes Belohnungssystem zur Anwendung kommt. Wiederum andere Unternehmen setzen auf ein hybrides Modell, bei dem leistungsbasierte Belohnungen auf bestimmte betriebliche Funktionen (z. B. Vertrieb) beschränkt sind. Rowley zufolge deute nichts darauf hin, dass dort ein Personalwirtschaftsmodell ähnlich wie das in Europa entstehen könnte.

Browaeys und Price (2019) legen nahe, dass sich die Anwendung kultureller Wertedimensionen im Falle der Personalwirtschaft komplex gestalten könnte. Das liegt daran, dass die erheblichen Schwierigkeiten im Personalwesen nicht ausschließlich auf kulturelle Faktoren zurückzuführen sind, sondern auch in der wirtschaftlichen Tradition und Entwicklung des Landes begründet sind. Zudem spielt es eine Rolle, wie sich die Unternehmenssysteme an einem Standort im Laufe der Zeit entwickelt haben.

###### Ansätze für die Personalwirtschaft in einem internationalen Umfeld

Unternehmen verfolgen zahlreiche Ansätze, um die Herausforderungen, die auf dem Gebiet der Personalwirtschaft in einem internationalen Umfeld zutage treten können, so gut wie möglich zu bewältigen. Tayeb (zitiert nach Browaeys & Price, 2019) ermittelte drei Faktoren (die nicht genau abgegrenzt werden können und sich im Laufe der Zeit verändern), die Unternehmen bei der Entwicklung solcher Ansätze berücksichtigen sollten:

1. Das soziale, politische und kulturelle Umfeld, das in den Regionen vorgefunden wird, auf die die Muttergesellschaft ihre Geschäftstätigkeit ausdehnen will
2. Die bevorzugte Arbeitsweise in dieser Region (aus Sicht der Tochtergesellschaft) und
3. Die Personalwirtschaftsstrategie der Muttergesellschaft.

Tayeb (zitiert nach Browaeys & Price, 2019) stellt vier Strategien vor, die eine Muttergesellschaft hinsichtlich eines Personalwirtschaftsansatzes verfolgen kann:

1. Ethnozentrisch. Die Muttergesellschaft lässt die Landeskultur und das Umfeld, in dem sie agiert, außer Acht und überträgt die Personalwirtschaftsstrategie aus dem Heimatmarkt auf alle ausländischen Tochterunternehmen.
2. Polyzentrisch. Die Muttergesellschaft erkennt an, dass die Mitarbeitenden an den verschiedenen Standorten kulturell anders geprägt sind und das Umfeld sich von dem im Inland unterscheidet. Dementsprechend wird die Personalwirtschaftsstrategie angepasst, um den lokalen Anforderungen und Vorlieben zu entsprechen.

Dimensionen unternehmerischer Entscheidungsfindung im interkulturellen Management

1. Global. Die Muttergesellschaft akzeptiert, dass es als global agierendes Unternehmen einen anderen Ansatz verfolgen muss. Indem sie eine neue, global ausgerichtete Personalwirtschaftsfunktion einführt, wird sie eine Unternehmenskultur schaffen, die auf einer ausgereiften Kultursynergie basiert.
2. Hybrid. Die Muttergesellschaft berücksichtigt die zahlreichen kulturellen und umfeldbedingten Faktoren, indem sie für jede einzelne Tochtergesellschaft eine andere Personalwirtschaftsstrategie umsetzt.

Zwar haben Unternehmen versucht, ihre Personalwirtschaftsstrategie auf andere Standorte zu übertragen, doch der Erfolg hat sich allem Anschein nach nur selten eingestellt (Browaeys & Price, 2019). So gedachten japanische Unternehmen, ihre Modelle der schlanken Produktion und der Mitarbeiterführung in westliche Kulturen wie dem Vereinigten Königreich einzuführen. Sie mussten jedoch bald Änderungen vornehmen, um dort das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Elger und Smith (zitiert nach Browaeys & Price, 2019) zufolge ist eine hybride Personalwirtschaftsstrategie zielführender.

McSweeney et al. (zitiert nach Browaeys & Price, 2019) lehnen eine globale, auf gegenseitiger Annäherung basierte Personalwirtschaftsstrategie ab. Das ist schlichtweg darin begründet, dass diese Strategie aufgrund der ausgeprägten Diversität in den verschiedenen Kulturen schwer umzusetzen wäre. Tatsächlich sehen sich die Unternehmen mit vielen verschiedenen Einflüssen konfrontiert, die allgemeine und ortsabhängige Verfahren zusammenführen, internationale und regionale Konkurrenz vereinen und die Unternehmenskultur auf die Landeskultur abstimmen. Daraus entsteht höchstwahrscheinlich ein komplexes Zusammenspiel, in dem sich internationale und regionale Kräfte anziehen und wieder abstoßen. Die Herausforderung für das Personalwesen besteht darin, diese schwierige Aufgabe zu verstehen, angemessen darauf zu reagieren und sie zu meistern.

Zusammenfassung

Wenn sich ein Unternehmen dazu entschließt, seine Geschäftstätigkeit auf das internationale Parkett auszuweiten, stehen zunächst Absatzmöglichkeiten, Umsatz- und Gewinnzuwächse sowie Größen- und Wettbewerbsvorteile im Vordergrund. In der Realität ist es allerdings so, dass ein neues kulturelles Umfeld mit einer Reihe an großen Herausforderungen verbunden ist, die die Kernfunktionen eines Unternehmens betreffen. Hierzu zählen die Ausarbeitung und Umsetzung einer Strategie, das Marketing und die Personalwirtschaft.

Die Art und Weise, wie eine Strategie erarbeitet wird, spiegelt das kulturelle Umfeld wider, in dem dieser Prozess stattfindet. Dieses Umfeld hat Einfluss darauf, wer an der Strategieentwicklung beteiligt ist und welcher Ansatz bei der Festlegung und Vereinbarung verfolgt wird. Es wirkt sich auch darauf aus, wie viel Zeit für die Strategiefindung benötigt wird und welche strategischen Ziele erarbeitet werden. Betreibt ein Unternehmen seine Geschäfte in einem internationalen Umfeld mit mehreren Standorten, so ist kulturelle Sensibilität gefragt. Nur so kann gewährleistet werden, dass die daraus resultierende Unternehmensstrategie für die Führungskräfte und Mitarbeitenden an allen Standorten maßgeblich, sinnvoll und angemessen ist.

Die Vermarktung von Produkten in verschiedenen Ländern bringt sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich. Die Marketingstrategie muss so adaptiert werden, dass sie den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden und Kundinnen an allen Standorten gerecht wird. Daher muss der Marketing-Mix (die vier Ps) gründlich analysiert werden und Anpassungen vorgenommen werden, damit die Werbebotschaft auf die Zielkultur zugeschnitten ist.

Das Personalwesen spielt dahingehend eine entscheidende Rolle, sicherzustellen, dass die Art der Mitarbeiterführung im Einklang mit den Werten, Richtlinien und Verfahren des Unternehmens steht. Gleichzeitig muss gewährleistet werden können, dass die Gesetze in den verschiedenen Ländern eingehalten und kulturelle Erwartungen erfüllt werden. Darüber hinaus stellt es eine Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und den

Arbeitnehmervertretungen dar.  
 Die Beziehung, die die Arbeitnehmer mit ihrem Arbeitgeber eingehen möchten, ist maßgeblich durch die jeweilige Kultur geprägt. Es ist die Aufgabe des Personalwesens, diese Erwartungen an allen Betriebsstandorten zu erfüllen.



# Lektion 5

## Schwerpunkte im Interkulturellen Management

#### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, ...

... zu verstehen, welche Bedeutung der Corporate Governance im internationalen Management beigemessen wird.

... die Kommunikationsstile verschiedener Kulturen zu verstehen.

... zu erkennen, welche Herausforderungen die Führung interkultureller Teams mit sich bringt.

DL-E-DLMINTIM01\_E-U05

1. Schwerpunkte im Interkulturellen Management

### Aus der Praxis

Rainbow Fashions ist ein in Leipzig ansässiges deutsches Unternehmen, das sich auf die Produktion moderner T-Shirts spezialisiert hat und dessen Zielgruppe vor allem Jugendliche darstellen. Die T-Shirts werden in Bekleidungsgeschäften in ganz Europa, einschließlich Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien, verkauft. Um die Herstellungskosten zu senken, hat das Unternehmen entschieden, die Produktion an ein Unternehmen in Bangladesch auszulagern. Dadurch konnten die Kosten drastisch reduziert werden, ohne dass die Qualität der Produkte in Mitleidenschaft gezogen wurde. Allerdings musste Rainbow Fashions feststellen, dass in einer der Fabriken auch Kinder arbeiteten, und man sorgte sich um den Ruf des Unternehmens. Deshalb werden folgende Optionen für das weitere Vorgehen geprüft:

* + Auflösung der Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten;
  + dem Lieferanten dahingehend ein Ultimatum stellen, dass die Kinderarbeit umgehend eingestellt werden muss, andernfalls kommt es zur Vertragsauflösung, oder
  + die Arbeitspraktiken des Lieferanten absichtlich ignorieren, da sie nicht in den Verantwortungsbereich von Rainbow Fashions fallen.

Bei einem Besuch der Produktionsleitung beim Lieferanten in Bangladesch wird festgestellt, dass der Einsatz von Kinderarbeit, obwohl er den ethischen Grundsätzen von Rainbow Fashions widerspricht, vielen jungen und schutzlosen Kindern aus der Stadt eine Alternative bietet. Tatsächlich leisten die Kinder mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Familieneinkommen. Aufgrund dieser Erkenntnis stellt sich die Produktionsleitung die folgenden ethisch relevanten Fragen:

* + Wie wird sich die im Produktionsprozess zum Einsatz kommende Kinderarbeit auf den Ruf von Rainbow Fashions auswirken, wenn die Öffentlichkeit davon erfährt?
  + Wird es den derzeit beschäftigten Kindern zum Vorteil gereichen, wenn der Vertrag mit dem Lieferanten aufgelöst wird?
  + Wie sollte, falls überhaupt, das weitere Vorgehen von Rainbow Fashions aussehen?

### Interkulturelles Management und Corporate Governance

Corporate Governance ist ein Überbegriff, der alle Bereiche der Unternehmensführung umfasst. Es gewährleistet die effiziente und zielführende Führung von Unternehmen und dass die Unternehmensziele und Interessen von internen und externen Akteuren gewahrt werden. Angel Gurría, ehemaliger Generalsekretär der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), stellt diesbezüglich dar, dass der Zweck einer guten Unternehmensführung darin besteht, „ein Umfeld des Vertrauens, der Transparenz und der Rechenschaftspflicht zu schaffen, um langfristige Investitionen, finanzielle Stabilität und die Integrität von Unternehmen zu fördern, mit dem Ziel, ein Fundament für ein stärkeres Wachstum und inklusivere Gesellschaften zu legen“ (OECD, 2015, S. 7). Oft werden die Grundsätze der Unternehmensführung (Corporate Governance) in Gesetzen und Normen verankert und in Erwartungen widergespiegelt. Dadurch erlangen sie in einem bestimmten Land oder einer Region Rechtsgültigkeit und sind zwingend vorgeschrieben. Richtlinien der Corporate Governance können auch für eine bestimmte Branche bzw. den Wirtschaftssektor, dem ein Unternehmen angehört, ausgearbeitet werden. Darüber hinaus

Schwerpunkte im Interkulturellen Management

legen Unternehmen häufig selbst die Grundsätze der Corporate Governance fest. Diese stehen dann im Einklang mit ihren Vorgaben und Zielen, und sie spiegeln ihre Normen und Werte wider.

Die Grundsätze der Corporate Governance umfassen Folgendes: Kommunikation, Offenheit und Transparenz, Verfügbarkeit von Informationen, Kontrollen, Systeme und Verfahren für das Risikomanagement und die Compliance, Festlegung von Strukturen und Verfahren zur Erreichung der Unternehmensziele, Mechanismen für die Einbeziehung der Interessengruppen, Belohnungs- und Bewertungsysteme für die Führungskräfte, Diversity Management, gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) und Unternehmensethik. Nadafi und Navi (2017) zufolge wird „ein Unternehmen, das über kein System der Corporate Governance verfügt, oft als ein Körper ohne Seele oder Gewissen betrachtet“ (S. 67). Die entstehende Struktur der Corporate Governance setzt sich wahrscheinlich aus einer Reihe interner und externer Kontrollwerkzeuge zusammen, die aufzeigen, wie das Unternehmen geleitet werden soll und wie es wahrgenommen werden will.

Unabhängig davon, ob der rechtliche Rahmen der Corporate Governance innerhalb oder außerhalb eines Unternehmens Anwendung findet, ist er eng an das kulturelle Umfeld des Unternehmens geknüpft. Aus diesem Grund hat sich die Corporate Governance abhängig von den kulturellen Merkmalen von Land zu Land unterschiedlich entwickelt. Multinationale Organisationen stehen daher vor großen Herausforderungen, da die beteiligten Akteure in verschiedenen Kulturräumen beheimatet sind und jeder von ihnen unterschiedliche Anforderungen an die Corporate Governance stellt.

###### Corporate Governance und Kultur

Bei der Corporate Governance handelt es sich häufig um ein Kulturartefakt des Landes, in dem ein Unternehmen tätig ist. Es ist deshalb sehr wahrscheinlich, dass die Erwartungen und Normen diesbezüglich von Land zu Land unterschiedlich sind. Üblicherweise gibt es unterschiedliche allgemeine Ansätze, wie die Corporate Governance Anwendung finden kann. Das traditionelle anglo-amerikanische Modell lässt sich als „Modell der Anteilseigner“ beschreiben. Bei diesem Ansatz steht die Beziehung zu den Anteilseignern im Mittelpunkt der Corporate-Governance-Politik. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Rechenschaftspflicht, die darauf abzielt, das Risiko für die Anteilseigner zu minimieren und der Unternehmensleitung Chancen einzuräumen, um das Unternehmen so zu führen, dass die Anteilseigner vom Unternehmenserfolg und der Gewinnmaximierung profitieren (Strange et al., 2009).

An anderen Orten der Welt liegt der Fokus eher auf der Beziehung, die das Unternehmen zu den Menschen in seinem Umfeld hat. Dieser Ansatz lässt sich als „Modell der Interessengruppen“ zusammenfassen. Hier steht die Beziehung zu internen und externen Akteuren im Mittelpunkt der Corporate-Governance-Politik (Siriu, 2018). Das Modell der Interessengruppen macht sich zunehmend die Grundsätze gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung sowie ehrliche und ethische Geschäftspraktiken zu eigen. In vielen Fällen ist es jedoch so, dass Länder und Unternehmen ohne ein klar festgelegtes System der Corporate Governance arbeiten. Dadurch sind die Unternehmen Risiken ausgesetzt, die Skandale, Fehlverhalten und unethische Geschäftspraktiken nach sich ziehen können.

Ein Unternehmen, das grenzüberschreitend Geschäfte tätigt, muss sich der Unterschiede bewusst sein, die bei den Normen der Corporate Governance an verschiedenen Standorten bestehen können. Diese Normen sind häufig in den Verhaltenskodizes bzw. Richtlinien eines Landes verankert und müssen von den Unternehmen befolgt werden, die in diesem Land tätig sind.

Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn ein Unternehmen bei seinen Anteilseignern und Investoren einen kompetenten Eindruck erwecken möchte. In der Tat kann eine restriktive, vom Heimatmarkt abweichende Corporate-Governance-Politik ein Hindernis für Unternehmen darstellen, die einen bestimmten Absatzmarkt erschließen oder dort investieren möchten. Andererseits kann sich eine Organisation Risiken ausgesetzt sehen, die Skandale und eine erhebliche Rufschädigung einschließen, wenn ein Land gar keine Vorschriften für die Corporate Governance erlassen hat.

Beispielsweise wurde in Deutschland 2002 ein strenger Verhaltenskodex eingeführt, damit sich die dort tätigen Unternehmen mit den Erwartungen und Richtlinien, die die Corporate Governance betreffen, vertraut machen können. Zwar ist dieser Kodex nicht zwingend vorgeschrieben oder rechtlich bindend, doch ist es für Unternehmen, die in Deutschland Geschäfte tätigen möchten, ratsam, diese Richtlinien zu befolgen. Von den Unternehmen wird erwartet, dass sie die obersten Grundsätze in Bezug auf Geschäftsethik, Ehrlichkeit und Transparenz einhalten (Strange et al., 2009)

Im Gegensatz dazu beschreiben Nadaf und Navi (2017) eine Reihe von Skandalen, in die Unternehmen in Indien verwickelt waren. Diese ließen sich auf eine nicht vorhandene bzw. unglaubwürdige Corporate Governance zurückführen, die sowohl den Ruf der indischen Wirtschaft als auch den dort ansässigen Unternehmen beschädigt hat. Die Forscher:innen führen eine lange Liste mit Skandalen an, in die Unternehmen wie Satyam Computer Services und die Investmentgesellschaft United Trust of India verstrickt waren, wobei Ersteres Konten fälschte und Letztere den größten Börsenbetrug, der durch bekannte Geschäftsleute begangen wurde, zu verantworten hatte. Weitere Beispiele für indische Unternehmen, deren Skandale einer fehlenden Corporate Governance geschuldet waren, sind die Indian Premier League (IPL) und die Commonwealth Games (CWG).

Nach Angaben des McKinsey Global Institute (zitiert nach Doh et al. 2016) werden multinationale Unternehmen, die aus Schwellen- und Entwicklungsländern stammen, künftig ein starkes Wachstum verzeichnen. Waren es im Jahr 2000 lediglich fünf Prozent, die zu den 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt (Fortune Global 500) zählten, werden es bis zum Jahr 2025 beinahe 50 Prozent sein. Dieses starke Wachstum steigert auch die Nachfrage nach Unternehmen aus Entwicklungsländern, die nachweisen können, dass sie die weltweit akzeptierten rechtlichen Rahmenbedingungen in Bezug auf Corporate Governance, Unternehmensethik und gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung einhalten. Ohne diese Voraussetzungen zu erfüllen, wird es für die Unternehmen schwierig sein, von Akteuren aus industriell weiter entwickelten Ländern ernst genommen zu werden, da diese höhere Anforderungen an das Geschäftsverhalten stellen. Hierzu zählen etwa potenzielle Kunden und Kundinnen, Geschäftspartner:innen, Lieferanten, Investoren und anderen Interessengruppen.

###### Unternehmensethik und Kultur

Die Unternehmensethik und Corporate Governance leisten gemeinsam einen wertvollen Beitrag zum Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeit. Corporate Governance lässt sich als eine Reihe von Normen und Richtlinien beschreiben, derer sich ein Unternehmen bedient, um seine verschiedenen Interessengruppen abzubilden, zu schützen und zu informieren. Bei der Unternehmensethik handelt es sich wiederum um Normen, Werte und ethische Grundsätze, die ein Unternehmen bestrebt ist einzuhalten, um seine Geschäftsinteressen zu verfolgen. Beide Konzepte sind untrennbar miteinander verbunden, da die Normen und Richtlinien der Unternehmensführung auch in den ethischen Wertvorstellungen des Unternehmens und dem jeweiligen Führungsstil zum Ausdruck kommen.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management

McFarlin und Sweeney (2017) fassen die Schwierigkeiten, die sich auf dem Gebiet der Unternehmensethik in einem internationalen Geschäftsumfeld ergeben, folgendermaßen zusammen: „Vielen erscheint das Konzept der Unternehmensethik dann am unklarsten zu sein, wenn Grenzen überschritten werden“ (S. 335). Was in einem Kulturraum als ethische Geschäftspraktik gilt, wird andernorts womöglich aus einem anderen Blickwinkel betrachtet. Kulturelle Normen und Werte beeinflussen das ethische Verhalten in allen Bereichen eines Unternehmens. Hierzu zählen etwa Bestechung und Korruption, schlechte Behandlung und Ausbeutung von Arbeitskräften sowie die Art und Weise, wie die Themen Umwelt, Nachhaltigkeit und Verschmutzung in Angriff genommen werden. Um einen Ausweg aus diesem Dilemma aufzuzeigen und einen ethischen Ansatz für die Geschäftswelt zu entwickeln, beschreiben McFarlin und Sweeney (2017) zwei Herangehensweisen: Universalismus und Kulturrelativismus.

Universalismus

Der universalistische Ansatz geht davon aus, dass es gewisse Verhaltensweisen und Denkarten gibt, die in jedem Kulturkreis als falsch erachtet werden und die es daher generell zu meiden gilt. Hierzu zählen unter anderem Gemeinheiten gegenüber anderen, Stehlen, Bestechung und Korruption. Aus diesem Grund lässt der universalistische Ansatz darauf schließen, dass es möglich ist, allgemeine und für die ganze Welt angemessene Richtlinien für ethisches Geschäftsverhalten einzuführen. Die Europäische Union, die USA und Organisationen wie die Vereinten Nationen und die OECD haben jeweils Richtlinien erarbeitet, die ethische Themen wie Menschenrechte, Redefreiheit, Chancengleichheit, Korruption und Arbeiterrechte umfassen.

Im Jahr 2000 wurde der globale Kompakt der Vereinten Nationen (United Nations Global Compact, UNGC) ins Leben gerufen. Dabei handelt es sich um ein Netzwerk aus Regierungen, Unternehmen, Akademikerinnen und Arbeitnehmerorganisationen, die im internationalen Handel tätig sind. Diese Kooperation wird derzeit von über 13.000 Partnern in 170 Ländern unterstützt. Dazu zählen einige der größten multinationalen Unternehmen (z. B. Coca-Cola, Starbucks). Zudem wurden im Rahmen des UNGC zehn Grundsätze für ethisches Verhalten ausgearbeitet (McFarlin & Sweeney, 2017).

Obwohl auf der Website des UNGC versucht wird, die zehn Grundsätze ausführlich und klar darzulegen, lässt ein solch universalistischer Ansatz noch immer schwer auf die unterschiedlichen Kulturen übertragen. Beispielsweise erweist sich die Bestimmung dessen, was unter angemessenen Arbeitsbedingungen, korruptem Verhalten, Regierungszusammenarbeit oder unter einer Menschenrechtsverletzung verstanden wird, als schwierig. Denn dies hängt von den Normen, Werten und Auslegungen der beteiligten Kulturen ab. Außerdem dienen die zehn Grundsätze lediglich als Richtwerte, die jedoch in keinem Rechtssystem einklagbar oder zwingend vorgeschrieben sind. Das bedeutet, dass Länder und Unternehmen, auch wenn sie sich dem UNGC angeschlossen haben, selbst entscheiden können, welche ethischen Vorgaben sie übernehmen wollen und welche sie außen vorlassen.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Die zehn Grundsätze des globalen Kompakts der Vereinten Nationen | | |
| Menschenrechte | 1. | „Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und |
|  | 2. | sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.“ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Die zehn Grundsätze des globalen Kompakts der Vereinten Nationen | | |
| Arbeitsnormen | 3. | „Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für |
|  | 4. | die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit, |
|  | 5. | die Abschaffung der Kinderarbeit und |
|  | 6. | die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.“ |
| Umweltschutz | 7. | „Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen, |
|  | 8. | Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und |
|  | 9. | die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.“ |
| Korruptionsbekämpfung | 10. | „Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.“ |

Andere Länder, andere Sitten Diese Redensart bezieht sich auf ortsübliche Gepflogenheiten, an die sich Personen anpassen sollten, wenn sie sich in einem fremden Land aufhalten.

Kulturrelativismus

Da die Anwendung eines universalistischen Konzepts in den verschiedenen Kulturen mit Schwierigkeiten verbunden ist, verweisen McFarlin und Sweeney (2017) in Bezug auf die Unternehmensethik auf einen alternativen Ansatz: den Kulturrelativismus. Dabei bestimmen die Landeskultur, die Gesetzgebung und die Geschäftspraktiken, was als ethisch korrekt eingestuft werden sollte. McFarlin und Sweeney (2017) beschreiben diesen Ansatz mit der Redensart „andere Länder, andere Sitten“. Er zeichnet sich dadurch aus, dass ethische Standards aus Respekt gegenüber der fremden Landeskultur übernommen werden. Das bedeutet, dass es durchaus gerechtfertigt sein kann, gelegentlich Bestechungsgelder zu zahlen oder andere unlautere Arbeitspraktiken, aufgrund kultureller Erwartungen, an den Tag zu legen. McFarlin und Sweeney schlussfolgern, dass beide Ansätze zwar problematisch, aber durchaus nachvollziehbar sind, und dass sie trotz einer Zunahme von internationalen Geschäftstätigkeiten weiterhin bestehen werden. Auch wenn es Länder gibt, die ähnliche Ansätze verfolgen (z. B. ist in den USA und China der universalistische Ansatz vorherrschend), können immer noch große Unterschiede bestehen, die im Verhalten in den verschiedenen Geschäftsfeldern, zum Beispiel im Bereich der Marketingethik, zum Ausdruck kommen.

Es ist davon auszugehen, dass die meisten Firmen in Bezug auf die Unternehmensethik einen Ansatz verfolgen, der zwischen diesen beiden unterschiedlichen Konzepten angesiedelt ist. Enderle (2014) zeigt einen alternativen Ansatz auf.

Er untersucht drei unterschiedliche Ebenen, anhand derer die jeweilige Unternehmensethik grenzüberschreitend angewandt und analysiert werden kann: die Mikroebene (einzelne Unternehmensteilnehmer), die Mesoebene (Unternehmen) und die Makroebene (Wirtschaftssysteme). Über diese drei Ebenen hinweg ermittelte er eine Reihe internationaler Dimensionen bzw. Grenzen, anhand derer diese Ebenen aufgelöst bzw. bewältigt werden müssen.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management



Die internationalen Dimensionen zeigen auf, welche Bedeutung eine internationale Geschäftsbeziehung hat und wie durchlässig die betroffenen Grenzen bei der Anwendung unternehmensethischer Methoden sind. Sie fungieren als Mittelweg zwischen den von McFarlin und Sweeney (2017) dargelegten einseitigen Konzepten des Universalismus und des Kulturrelativismus.

Typ Ausland

Bei dieser Dimension wird jedes Land als verschieden betrachtet. Die Grenzen werden von beiden Seiten als undurchdringbar empfunden und das Unternehmen übernimmt häufig aus Respekt gegenüber dem fremden Land seine ethischen Grundsätze („ethischer Relativismus“). Hier spiegelt sich die kulturrelativistische Perspektive von McFarlin und Sweeney (2017) wider.

Typ Empire

Internationale Geschäftsbeziehungen werden als Expansion betrachtet. Dabei wird die Art der Geschäftsbeziehung, die im Inland gepflegt wird, ohne größere Veränderungen auf andere Länder übertragen. Enderle (2014) beschreibt diese Beziehung als „ethischen Imperialismus“, weil die ethischen Grundsätze auf den Werten und Normen aus dem Inland basieren und unangepasst auf das Zielland übertragen werden. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Beziehung, die Großbritannien zu seinen ehemaligen Kolonien (z. B. Indien) pflegt. Sie ist auf die Zeit des britischen Imperialismus und der Kolonialherrschaft zurückzuführen. Die ethischen Grundsätze von damals gelten größtenteils noch immer.

Typ Vernetzung

Internationale und inländische Geschäftsbeziehungen unterscheiden sich zwar voneinander, sie sind jedoch gleichzeitig untrennbar miteinander verbunden. Dadurch verschwimmen die Grenzen zwischen nationalen und internationalen Beziehungen. Enderle (2014) beschreibt dies als „Ethik der Wechselwirkung“. Das bedeutet, dass die ethischen Grundsätze beider Seiten berücksichtigt werden, um gemeinsam einen Vorteil daraus zu ziehen. Als Beispiel führt er die Beziehung an, die die Mitgliedstaaten der Europäischen Union zueinander unterhalten.

Typ Globalisierung

Bei dieser Dimension erlangen internationale Beziehungen eine so hohe Bedeutung, dass nationale Grenzen nahezu bedeutungslos bzw. irrelevant werden. Als Beispiel nennt Enderle (2014) die immer größer werdende Zahl von Themen, die die ganze Welt betreffen, wie etwa den Klimawandel. Diese weltweit relevanten Themen basieren auf einer „Universal-Ethik“. Enderle (2014) stellt hierzu fest, dass „die relevanten ethischen Grundsätze für alle Akteure auf unserem Planeten gelten, unabhängig davon, aus welchem Kulturkreis sie stammen und wie ihre landestypischen Gepflogenheiten aussehen.“ (S. 726). Hier spiegelt sich der universalistische Ansatz von McFarlin und Sweeney (2017) wider.

Unabhängig davon, welcher der vier angeführten Ansätze Anwendung findet, gilt es zu verstehen, dass die Menschen in den verschiedenen Kulturkreisen und Ländern zum Thema Unternehmensethik unterschiedlich eingestellt sind. Zudem ist es möglich, dass scheinbar ähnliche Einstellungen auf moralische Beweggründe zurückzuführen sind, die sich voneinander unterscheiden. McFarlin und Sweeney (2017) beziehen sich auf Forschungsergebnisse, die belegen, dass Führungskräfte in den USA in Bezug auf Probleme mit dem Personal (z. B. Diebstahl durch Mitarbeitende) anders eingestellt sind als Führungskräfte in Deutschland und Österreich. Für die amerikanischen Führungskräfte bilden die einzelnen Mitarbeitenden das Fundament für moralische Werte. In Deutschland und Österreich entstehen moralische Werte durch die Beziehung, die ein Unternehmen zum lokalen Umfeld hat, in dem es tätig ist. Die Autoren hatten den Eindruck, dass moralische Aspekte den amerikanischen Führungskräften größere Sorgen bereiteten als den deutschen Managern.

Die international tätige NGO Transparency International (2017), die gegen Korruption eintritt, definiert diese als Zahlung von Bestechungsgeldern, die in den vorangegangenen 12 Monaten getätigt wurden, um Zugang zu öffentlichen Ämtern herzustellen. Eine Studie, im Zuge derer weltweit mehr als 160.000 Personen befragt wurden, zeigte auf, dass einer von vier Unternehmern diesen Tatbestand der Korruption erfüllt hatte. Im Vergleich verschiedener Regionen stellte sich eine unterschiedlich starke Ausprägung von Korruption heraus, die mit durchschnittlich neun Prozent in Europa am niedrigsten ist und mit 30 Prozent im Nahen Osten, Nordafrika und den unabhängigen Staaten des Commonwealth einen Höchststand erreicht. Die Unterschiede innerhalb dieser Regionen waren sogar noch beträchtlicher. Einige Länder gaben an, frei von Korruption zu sein (z. B. das Vereinigte Königreich), während andere eine Bestechungsquote von 75 Prozent vermeldeten (z. B. Yemen). Die aufstrebenden BRIC-Staaten erzielten folgende Werte: Brasilien (11 Prozent), Russland (34 Prozent), Indien (69 Prozent) und China (26 Prozent). Was jedoch genau unter Bestechung verstanden und inwieweit Korruption akzeptiert wird, hängt zweifellos maßgeblich von der Kultur und dem jeweiligen Standort ab.

Unabhängig vom Kulturraum besteht jedoch ein erhebliches Risiko der Rufschädigung für multinationale Organisationen, die über keinerlei ethische Grundsätze oder Verhaltenskodizes verfügen. In den 1990er Jahren wurde Nike von den Medien in Beschlag genommen und stand unter Kritik, weil das Unternehmen den eigenen Moralkodex nicht befolgte. Es kam nicht nur Kinderarbeit zum Einsatz, sondern die Arbeitsbedingungen waren generell miserabel und die Löhne zu niedrig. Zudem wirkte es sich negativ auf den Ruf des Unternehmens aus, dass man bereitwillig standortspezifische Arbeitspraktiken und Vorschriften übernahm, die von dem umfangreichen Netzwerk aus Lieferanten und Produzenten befolgt wurden (McFarlin & Sweeney, 2017). Die Verantwortlichen mussten in den vergangenen 25 Jahren hart an sich arbeiten, um wieder glaubwürdig zu erscheinen.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management

Lieferanten wurden unter Druck gesetzt, damit sie ihre Arbeitspraktiken überholten. Außerdem sorgte das Unternehmen in Bezug auf sein Lieferantennetzwerk für mehr Offenheit und Transparenz. Obwohl Nike im Zuge seiner weltweiten Marketingstrategie und Werbekampagnen ethisch und moralisch Haltung beweist, steht das Unternehmen in Sachen Ethik fortwährend auf dem Prüfstand. In einem Artikel von *The Washington Post* wird beispielsweise darauf verwiesen, dass die muslimische Minderheit der Uiguren in der chinesischen Region Xinjinag Zwangsarbeit verrichten muss (Fifield, 2020).

Die Geschäftsanforderungen, denen die Unternehmen genügen müssen, stehen oft in Konflikt zueinander. Es sollen Größenvorteile geschaffen werden, die Kosten reduziert und gleichzeitig ethische Geschäftspraktiken umgesetzt werden. In einem Entwicklungsland kann ein Netzwerk aus Lieferanten Güter viel günstiger produzieren, als dies am Heimatstandort möglich wäre. Daher muss ein multinationales Unternehmen die fehlende Arbeitssicherheit und das mangelnde Wohlergehen der Beschäftigten womöglich absichtlich ignorieren, um diese Einsparungen zu ermöglichen. Ist ein Unternehmen, das die Produktion und andere unternehmerische Funktionen an Drittanbieter verlagert, dafür verantwortlich, das Verhalten dieser Anbieter zu kontrollieren?

Deresky (2017) verweist auf den Brand in der Fabrik von Tazreen Fashions in Bangladesch. Bei diesem öffentlichkeitswirksamen Ereignis kamen im November 2012 über 1100 Arbeiter:innen ums Leben. Die Fabrik hatte große amerikanische Konzerne wie Sears und Walmart beliefert. Diese übernahmen jedoch keine Verantwortung für die Fahrlässigkeit des Fabrikbesitzers, wobei man sich darauf berief, keine Kenntnis davon gehabt zu haben, dass in dieser Fabrik Güter für sie hergestellt wurden. Nachdem es in einigen weiteren Fabriken zu Bränden kam und bei einem Gebäudeeinsturz nahe der Stadt Dhaka schließlich 1200 Arbeiter und Arbeiterinnen getötet wurden, wandten sich die Handelspartner aus den USA von Bangladesch ab. In der Folge wurden Themen wie ethische Geschäftspraktiken und Unternehmensverantwortung öffentlich diskutiert. Dies erhöhte den Druck auf multinationale Unternehmen, ihre ausgelagerten Aktivitäten in den Entwicklungsländern proaktiv zu überwachen. Dies reichte jedoch nicht aus, um das Problem aus der Welt zu schaffen. Bangladesch ist heute der zweitgrößte Produktionsstandort für Modebekleidung weltweit. Die Löhne sind nach wie vor niedrig, die Arbeitsbedingungen schlecht und es existieren keine Arbeitnehmervertretungen (Deresky, 2017).

Jedes Unternehmen, das über Ländergrenzen hinweg Geschäfte betreibt, muss sich mit ethischen Dilemmata auseinandersetzen. Diese resultieren aus gegensätzlichen Geschäftsinteressen (Steigerung der Rentabilität, Kostensenkung, Ausdehnung der globalen Reichweite) und dem Wunsch, das Richtige zu tun. Deresky (2017) stellt Handlungsempfehlungen vor, die Führungskräfte bei der Bewältigung solch ethischer Dilemmata unterstützen sollen:

* Sicherstellen, dass sowohl die Gesetze am Heimatstandort als auch im Zielmarkt eingehalten werden.
* Gewährleisten, dass der entsprechende Verhaltenskodex bezogen auf soziale Verantwortung und ethisch korrektes Verhalten eingehalten wird.
* Gewährleisten, dass die unternehmensinternen ethischen Grundsätze und Richtlinien eingehalten werden.
* Sollten diese drei Handlungsempfehlungen keine klare Orientierung bieten, sollte bedacht werden, dass die beteiligten Interessengruppen ebenfalls Rechte haben, und man sollte abwägen, wie groß der Schaden bzw. Nutzen ist, der durch eine Entscheidung kurz- und langfristig entstehen kann.
* Eine Entscheidung sollte mit dem eigenen Gewissen und den eigenen ethischen Wertvorstellungen vereinbar sein, damit man zu ihr stehen kann.

###### Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und Kultur

Die gegensätzlichen Kräfte von Universalismus und Kulturrelativismus, die Einfluss auf das ethische Verhalten von Unternehmen auf der ganzen Welt ausüben, können die Entscheidungsfindungsprozesse in den Firmen erschweren. Beim kulturrelativistischen Ansatz billigt ein Unternehmen im Ausland möglicherweise Arbeitsbedingungen, die am Heimatstandort als unethisch gelten würden. So kann Bestechung in einem Land geduldet werden, während sie am Heimatstandort rechtswidrig ist. Andererseits können Unternehmen einen universalistischen Ansatz verfolgen. Dieser garantiert jedoch nicht, dass dieselben Grundsätze überall auf die gleiche Weise umgesetzt werden.

Um ethisch korrekt zu handeln und sozialverträglich zu wirtschaften, wenden sich die Unternehmen verstärkt dem Prinzip der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) zu. Ihre Geschäftspraktiken unterliegen selbst auferlegten Normen und Richtlinien, die als Selbstkontrolle dienen und dazu beitragen, einige der kulturbedingten Schwierigkeiten zu meistern. CSR kommt in den Unternehmenszielen zum Ausdruck und spiegelt bei der Umsetzung dieser Ziele die ethische und moralische Einstellung der Organisation wider.

Ein Unternehmen, das das Thema gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung ernst nimmt, muss zu vielen gesellschaftlichen Phänomenen einen Standpunkt vertreten. Hierzu zählen etwa Armut, Chancengleichheit, Umweltthemen, soziale Ungleichheit, Sicherheit und Wohlergehen der Beschäftigten sowie Korruption und Nachhaltigkeit. Üblicherweise wird CRS in vier Kategorien unterteilt (Stobierski, 2021):

Philanthropisch Philanthropisch zu sein bedeutet, sich um das Wohlergehen anderer zu kümmern, indem man sich wohlwollend und großzügig erweist.

1. Ökologische Verantwortung bedeutet, dass ein Unternehmen im Einklang mit Umwelt und Natur wirtschaften soll
2. Ethische Verantwortung bedeutet, dass ein Unternehmen gegenüber den Interessengruppen an allen Standorten fair, ehrlich und ethisch korrekt auftreten soll
3. **Philanthropische** Verantwortung bedeutet, dass ein Unternehmen durch wohltätige Spenden und gemeinnützige Initiativen zum Wohlergehen und zur Verbesserung der Gesellschaft als Ganzes beitragen soll
4. Ökonomische Verantwortung bedeutet, dass ein Unternehmen ein wirtschaftliches Gleichgewicht herstellen soll, nicht nur aus Gründen der Gewinnmaximierung, sondern auch um die drei anderen Kategorien der CSR in Einklang zu bringen

Die Unternehmen stehen unter Druck, CSR in ihre Tätigkeit einzubinden. McFarlin und Sweeney (2017) zufolge hat sich die Einstellung der Führungskräfte zur CSR in jüngster Zeit stark gewandelt. Sie berufen sich auf eine Umfrage, an der 1000 international tätige Führungskräfte teilnahmen. Dabei gaben 60 Prozent der Befragten an, dass sie der CSR eine hohe Priorität einräumten. In einer vorangegangenen Studie belief sich diese Zahl auf lediglich 35 Prozent. CSR wurde von den Befragten als wesentlicher Faktor für die Unternehmenstätigkeit erachtet. Sie fördere den Entscheidungsfindungsprozess im Unternehmen und verbessere dadurch das Firmenimage am Markt.

Weber (zitiert nach Deresky, 2016) fand heraus, dass Unternehmen, die CSR in ihren Geschäftsalltag integrieren, nicht nur soziale Verantwortung fördern, sondern auch Wettbewerbsvorteile erlangen. Diese Vorteile sind wie folgt:

* einfacherer Zugriff auf Finanzmittel und Kapital;
* Möglichkeit der Erteilung von Betriebsgenehmigungen;
* einfacherer Zugriff auf Finanzmittel und Kapital;
* Steigerung des Umsatzes und der Rentabilität;
* Kostensenkung;
* Risikominderung;
* Steigerung des Markenwerts;
* Stärkere Kundenbindung und -wirkung;
* verbessertes Firmenimage und
* bessere Arbeitsmoral, Mitarbeiterbindung und Möglichkeiten,
* die qualifiziertesten Mitarbeitenden anzuwerben.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

Die Entstehung des Begriffs der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung ging allerdings mit einem zunehmenden Zynismus einher, der dessen Authentizität in Frage stellte. Natürlich können multinationale Unternehmen für sich in Anspruch nehmen, dass sie einen wertvollen Beitrag zur sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung weniger entwickelter Ländern leisten. Jedoch handelt es sich dabei häufig um eine Begleiterscheinung, die im Zuge ihres Strebens nach höheren Gewinnen und geringeren Kosten zu Tage tritt. Kritiker:innen stellen fest, dass Unternehmen in der heutigen Zeit oft keine andere Wahl haben, als die Grundsätze der CSR zu befolgen. Nur so verschaffen sie sich bei Sozialkommentatoren, Interessengruppen, potenziellen Investoren, Nichtregierungsorganisationen bzw. **NGOs** und in den sozialen Medien Anerkennung. Bei Unternehmen, die CSR in ihre Agenda aufnehmen, zeichnen sich offenbar keine negativen Folgen für die Rentabilität ab.

Die wohl größte Herausforderung im Bereich der CSR liegt darin, ethisch korrekt zu handeln – eine scheinbar einfache Aufgabe. McFarlin und Sweeney (2017) verweisen beispielsweise auf multinationale Konzerne, die auf das repressive und skrupellose Regime in Südafrika zur Zeit der Apartheid reagierten, indem sie sich aus dem Land zurückzogen. In vielen anderen Unternehmen war man aber der Ansicht, dass ein Rückzug aus Südafrika erhebliche Nachteile (Arbeitsplätze, Ungleichheit und Sicherheit) für genau die Menschen bringen würde, die man mit den Sanktionen beschützen wollte. Sie waren der Auffassung, dass sie einen größeren Einfluss auf das Verhalten und die gesetzlichen Neuerungen des Regimes haben würden, wenn sie weiterhin in Südafrika präsent blieben. McFarling und Sweeney (2017) zufolge haben beide Argumente ihre Berechtigung.

###### Gemeinsame Wertschöpfung (Creating Shared Value, CSV)

Porter und Kramer (zitiert nach Deresky, 2016) zufolge unterliegt der Begriff CSR Beschränkungen, da er voraussetzt, dass die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft als Ganzes Bereiche außerhalb des Unternehmens betrifft. CSR betrifft vorwiegend Themen wie die Einhaltung von Vorschriften und Verhaltenskodizes und den Schutz des Firmenimages. Diese wiederum tragen kaum dazu bei, die Wertschöpfung zu erhöhen oder die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Als Alternative schlagen sie sie das Konzept der Gemeinsamen Wertschöpfung (CSV) vor. Unter diesem Gesichtspunkt wird der zukünftige Erfolg eines Unternehmens an der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung gemessen, die an den verschiedenen Unternehmensstandorten zu beobachten ist. CSV „nutzt die einzigartigen Ressourcen und das Know-how eines Unternehmens, um durch seinen gesellschaftlichen Wert einen ökonomischen Wert zu schaffen“ (Porter & Kramer, zitiert nach Deresky, 2016, S. 67). Sie berufen sich auf Unternehmen wie Nestlé, Google und Intel, die eine Wertschöpfung generieren, indem sie „Produkte und Märkte neu konzipieren bzw. bewerten, die Produktivität in der Wertschöpfungskette steigern und lokale Cluster-Entwicklungen ermöglichen“ (S. 68). Bei Nestlé ist man vom Konzept der CSV überzeugt, da es „die Erwartungen der Anteilseigner übertrifft und gleichzeitig einen Beitrag zur Bewältigung von Problemen leistet, die Gesellschaften auf der ganzen Welt betreffen. Wenn wir das schaffen, können wir die Welt zu einem besseren Ort machen und die Lebensqualität aller erhöhen“ (Nestlé, 2021, Absch. 2).

NGO Eine Nichtregierungsorganisation ist eine rechtmäßige Organisation, die ohne staatliche Einmischung oder Unterstützung arbeiten.

Die Geschäftsidee von Nestlé stützt sich auf ein ausgereiftes Konzept, das sich aus zehn Bausteinen zusammensetzt. Diese umfassen unter anderem folgende Stellungnahme: „Wir kümmern uns um unsere Mitarbeitenden; unsere Werte sind das Herzstück unseres Handelns ... Wir arbeiten gemeinsam, um einen tiefgreifenden Wandel herbeizuführen ... Wir stimmen unsere Verpflichtungen und Ziele mit den Zielen der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung ab“ (Nestlé, 2021, Abs. 3). Ursprünglich hatte sich Nestlé zunächst auf das Thema der CSR konzentriert. Vor diesem Hintergrund wollte das Unternehmen so wahrgenommen werden, als ob es sich dem Druck von außen beugen und den Forderungen gerecht werden wollte. In der Folge wurde sich dem Konzept der Gemeinsamen Wertschöpfung zugewandt. Bei diesem Ansatz werden sowohl firmeninterne als auch gesellschaftliche Interessen und Initiativen in die Unternehmensziele, die -strategie und das Geschäftsmodell einbezogen.

### Interkulturelle Kommunikation

Interkulturelle Kommunikation entsteht, wenn einzelne Personen oder Gruppen aus verschiedenen Kulturkreisen miteinander in Interaktion treten und ihre kulturelle Denkart und ihre Lebensweisen in diese Interaktion einfließen. Browaeys und Price (2019) beschreiben sie als „ein Gewebe, das von einzelnen Personen oder Gruppen aus verschiedenen Kulturkreisen geschaffen wird, und das durch die gegenseitige Wahrnehmung, z. B. Werte, Verhaltenskodizes, Lebensstile und die für die jeweilige Kultur typischen Denkprozesse, strukturiert wird“. Sie prägen in diesem Zusammenhang den Begriff des „Beziehungsgewebes“ (S. 354). Jede Art der Kommunikation vermittelt eine Botschaft bzw. einen Inhalt. Im interkulturellen Kontext wird der Kommunikation eine besondere Bedeutung beigemessen. Ebenso wichtig ist, wie die Kommunikationsteilnehmenden den Inhalt, die Situation und die Interaktion selbst interpretieren. Diese Interpretation basiert auf den kulturellen Normen, Werten und Erwartungen eines jeden Kommunikationsteilnehmers. Deshalb ist Kultur ein wichtiger Bestandteil von Beziehungsgeflechten, die die Grundlage einer jeden Kommunikation bilden.

###### Kulturübergreifende Unternehmenskommunikation

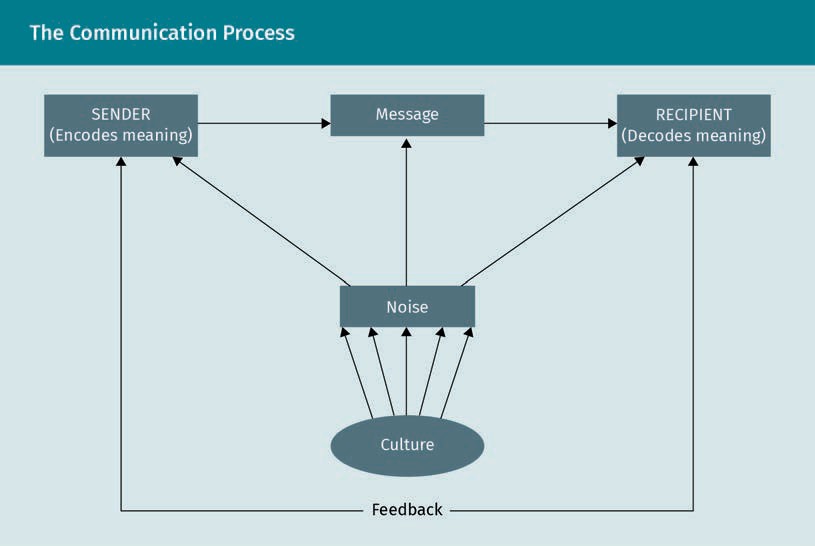
Die Kommunikation und die Art und Weise, wie sie interpretiert wird, wird maßgeblich von der Situation beeinflusst, in die sie eingebettet ist. Jede Kultur stellt andere Erwartungen an ein Kommunikationsumfeld und misst diesem eine unterschiedliche Bedeutung bei. Sind Kommunikationsteilnehmer:innen in der Lage, das situative Umfeld wahrzunehmen, können sie die Art und Bedeutung von Kommunikation leichter absehen und auslegen. Beispielsweise werden sich die in Bezug auf Kommunikation vorherrschenden Konventionen, die man in einer Kirche vorfindet, klar von denen eines Fußballspiels, eines Gerichts oder eines Geschäftstreffens unterscheiden. Die Kultur fungiert dabei als das Rahmenwerk, damit Kommunikation in einer bestimmten Situation Sinn ergibt. Zu diesem Rahmenwerk zählen auch die Normen, Werte, Erwartungen, Konventionen und Symbole, die für einen Kulturkreis typisch sind.

Bei einem Geschäftsumfeld handelt es sich um eine solche Situation, in der die Kommunikationsteilnehmenden die in ihrer Kultur üblichen Gepflogenheiten zum Ausdruck bringen. Das bedeutet, dass Kommunikationsteilnehmer, die aus verschiedenen Kulturräumen kommen, dasselbe Kommunikationsereignis wahrscheinlich unterschiedlich interpretieren. Erschwerend kommt hinzu, dass in einem Geschäftsumfeld die Kommunikation und demnach auch ihre Interpretation von der Unternehmenskultur beeinflusst wird.

Findet Kommunikation in einem interkulturellen Geschäftsumfeld statt, kann sie verschiedene Formen annehmen, wobei zu berücksichtigen ist, dass sowohl der traditionelle schriftliche als auch der mündliche Kommunikationsaustausch ständig durch neue elektronische Kommunikationswege erweitert wird. Führungskräfte, die in einem

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

interkulturellen Umfeld arbeiten, müssen erfolgreich kommunizieren können. Dies kann sehr positive Auswirkungen auf den Erfolg internationaler Geschäftstätigkeiten haben und dazu beitragen, dass kulturell unterschiedlich geprägte Mitarbeitende angemessen geführt werden. Es ist daher unabdingbar, dass der Empfänger einer Botschaft diese möglichst so interpretiert, wie es der Sender beabsichtigt hat.



Leider finden sich im Prozess der Unternehmenskommunikation zahlreiche Stolperfallen, die die ursprüngliche Bedeutung oder Absicht einer Botschaft verzerren können. Diese Art der Verzerrung wird häufig als „Interferenz bei der Übertragung“ bezeichnet. Diese Interferenz bei der Übertragung tritt in Erscheinung, wenn Kommunikationsteilnehmer:innen „Botschaften entsprechend filtern bzw. selektiv verstehen, damit sie mit ihren eigenen Erwartungen und Vorstellungen von der Realität sowie ihren Werten und Verhaltensnormen übereinstimmen“ (Deresky, 2017, S. 151). Naturgemäß wird die Bedeutung und Absicht einer Botschaft leichter falsch verstanden bzw. fehlinterpretiert, je größer der Unterschied der an der Kommunikation beteiligten Kulturen ist. Interkulturell kompetente Führungskräfte müssen sich daher der **kulturellen Interferenz** bewusst sein, damit die Kommunikation optimiert und Missverständnisse ausgeräumt werden können.

###### Schriftliche Kommunikation

Ein Großteil der Unternehmenskommunikation erfolgt nach wie vor schriftlich über verschiedene Medien. Zwar weist die schriftliche Kommunikation weniger kulturelle Interferenz auf (weil hier anders als bei der mündlichen Kommunikation, die von Angesicht zu Angesicht stattfindet, die Interaktion zwischen Sender und Empfänger kein iterativer, vielschichtiger und die Sinnesorgane betreffender Prozess ist), jedoch entsteht bei den kulturbedingten Erwartungen, die sich auch in der schriftlichen Kommunikation herausbilden, eine erhebliche Diskrepanz. Es gibt eine Reihe kultureller Größen, die den Erfolg von schriftlicher Kommunikation beeinflussen.

Kulturelle Interferenz Dieser Begriff bezieht sich auf verschiedene kulturelle Faktoren, die einen Einfluss darauf haben können, ob Kommunikation erfolgreich ist oder nicht.

Differenziert Kommunikation wird als differenziert bezeichnet, wenn Bedeutung und Ausdruck unterschiedliche Abstufungen bzw. Ebenen aufweisen.

Sprache

Eine Barriere, die es in Bezug auf die gegenseitige Verständigung zu überwinden gilt, ist selbstverständlich die für eine schriftliche Kommunikation verwendete Sprache. Wenn die Botschaft, die der Empfänger erhält, nicht in seiner Muttersprache verfasst ist, besteht die Gefahr, dass es zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommt. Diese können auf ein mangelndes Bewusstsein für subtile, **differenzierte** und informelle Sprache zurückzuführen sein. Die Ursache kann aber ebenso eine schwer verständliche Fachsprache sein. Sieht sich ein Kommunikationsteilnehmer gezwungen, schriftlich in einer anderen Sprache als der Muttersprache zu kommunizieren, ist die Kommunikation in Bezug auf Inhalt und Ausdrucksweise unmittelbar Einschränkungen unterworfen.

Stellenwert schriftlich verfasster Dokumente

Verschiedene Kulturen messen der schriftlichen Kommunikation einen unterschiedlichen Stellenwert bei. Beispielsweise ist es in westlichen Kulturen wie den USA, Deutschland und dem Vereinigten Königreich für das Gelingen einer Geschäftsbeziehung wichtig, dass Informationen schriftlich bestätigt werden. Schriftlich abgefasste Verträge gelten als bindend und werden oft bis ins Detail ausgeführt, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. In solchen Geschäftsbeziehungen bezieht man sich stets auf schriftliche Vereinbarungen. In anderen Kulturen (z. B. Naher Osten, Lateinamerika und Asien) sind schriftliche Vereinbarungen nebensächlich. Im Vordergrund steht die Geschäftsbeziehung, die durch persönlichen Kontakt aufgebaut wurde. Schriftlich verfasste Dokumente und Verträge werden entweder als Ausgangspunkt betrachtet oder als etwas, an dem später noch Veränderungen vorgenommen werden können. Auch der im Laufe einer Geschäftsbeziehung gewählte Zeitpunkt für die Erstellung von schriftlichen Unterlagen kann von Kultur zu Kultur unterschiedlich sein. In Deutschland lässt es auf ein hohes Maß an Professionalität, Glaubwürdigkeit und Sorgfalt schließen, wenn ausführliche Unterlagen bereits zu einem frühen Zeitpunkt in der Geschäftsbeziehung bereitgestellt werden. In anderen Kulturen (z. B. Asien) kommt in diesem frühen Stadium dem Aufbau der Geschäftsbeziehung eine höhere Bedeutung zu (Hooker, 2012).

Detailtreue

Die Begriffe der Niedrig- und Hochkontextkulturen, die Edward T. Hall (1976) geprägt hat, legen dar, dass verschiedene Kulturen ein unterschiedlich hohes Maß an Detailtreue in schriftlich verfassten Unterlagen voraussetzen. In Niedrigkontextkulturen (typischerweise westliche Kulturen wie die USA, Deutschland, das Vereinigte Königreich, Kanada, Australien und der Großteil der übrigen europäischen Länder) wird erwartet, das die schriftliche Kommunikation sehr ausführlich abgefasst wird. Unternehmen, die in einem solchen Umfeld tätig sind, verfügen über zahllose formale Unterlagen, Memos für die Mitarbeitenden, Handbücher zu Richtlinien und Vorlagen (z. B. Verträge, Urlaubsantragsformulare und Bedienungsanleitungen). Schriftliche Unterlagen dienen als Grundlage für Verfahren und Prozesse, die die Beschäftigten befolgen sollen. In Hochkontextkulturen hingegen ist die schriftliche Korrespondenz weniger verbreitet und es wird vieles weggelassen. Die Entscheidung, welche Details und Inhalte wichtig sind, liegt viel mehr im Ermessen der Kommunikationsteilnehmenden und beruht auf deren persönlicher Beziehung (Hooker, 2012).

Standortspezifische Vorgaben

Werden Auslandsgeschäfte getätigt, müssen die landesspezifischen Vorschriften für die Erstellung von Dokumenten erfüllt bzw. verstanden werden. Die Art und Weise, wie Verträge und Vereinbarungen verfasst werden sollen, damit sie den gesetzlichen Vorschriften bzw. Konventionen entsprechen, kann von Land zu Land sehr unterschiedlich sein. Auch die ortsüblichen Gepflogenheiten hinsichtlich Begrüßungsformeln, Anrede, akzeptiertem Schreibstil

und Ausdruck können voneinander abweichen.

Mit dem Aufkommen der elektronischen Medien, die die Unternehmenskommunikation fortwährend einem Wandel unterziehen, hat auch die schriftliche Kommunikation in den vergangenen Jahren zugenommen. Die Verwendung elektronischer Medien geht mit der Globalisierung und der Abschaffung von Grenzen und Handelsschranken einher. Das Internet bietet als Kommunikationsmedium die Möglichkeit,

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

schneller und einfacher mit firmeninternen und -externen Akteuren zu kommunizieren. Es dient außerdem als Plattform für den Onlinehandel und grenzüberschreitende Geschäfte. Der Einsatz elektronischer Medien hat in vielen Fällen die traditionelle schriftliche (und mündliche) Kommunikation abgelöst und dafür gesorgt, dass die bisher für die Kommunikation geltenden Regeln und Konventionen an Bedeutung verlieren.

Die E-Mail hat die traditionellen Schriftmedien als Hauptkommunikationsmittel für die schriftliche Unternehmenskommunikation ersetzt. Sie ist nicht nur zweckdienlicher, sondern steigert auch die Produktivität. Auch Textnachrichten und die sozialen Medien gewinnen im Geschäftsumfeld, sowohl für interne als auch externe Akteure, zunehmend an Bedeutung. Trotzdem bergen auch die elektronischen Medien die Gefahr interkultureller Missverständnisse und kultureller Interferenz. Dies lässt sich vor allem darauf zurückzuführen, dass sie fälschlicherweise als international, regelkonform und frei von kulturellen Konnotationen wahrgenommen werden. Das kulturelle Umfeld hat einen großen Einfluss auf den Förmlichkeitsgrad, die Begrüßungsformel, die Detailtreue und darauf, wie Sprache interpretiert wird. Diese Faktoren sind bei der Verwendung elektronischer Medien genauso wichtig und maßgebend wie bei anderen Kommunikationsmitteln.

###### Verbale Kommunikation

Wenn Kommunikation von Angesicht zu Angesicht stattfindet, besteht ein erhebliches Risiko, dass es aufgrund kultureller Interferenz zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen kommt. Neben der Botschaft und dem Inhalt des Gesagten wird die Kommunikation durch die Situation, das Umfeld und die menschliche Interaktion erschwert, da diese Einflussfaktoren durch die kulturelle Brille jedes einzelnen Gesprächsteilnehmers wahrgenommen werden.

Gepflogenheiten beim ersten Meeting

Die Erwartungen, die an ein erstes Zusammentreffen gestellt werden, sind von kulturellen Normen und Werten geprägt. Browaeys und Price (2019) beschreiben ein hypothetisches erstes Meeting, in dem ein amerikanischer und ein deutscher Manager aufeinandertreffen. Der amerikanische Manager strebt eine freundliche, informelle und offene Geschäftsbeziehung an, während der deutsche Manager zunächst vorsichtig und zurückhaltend bleibt und nicht zu viel preisgeben will, bis die jeweiligen Standpunkte und Legitimationen geklärt sind. Beim Umgang mit japanischen Geschäftsleuten ist Sensibilität im Hinblick auf den angemessenen Förmlichkeitsgrad gefragt. Außerdem wird erwartet, dass man seinem Gegenüber aufgrund seines Dienstgrades und -alters Respekt entgegenbringt. Dies kann mit dem westlichen Ansatz im Widerspruch stehen. Denn dieser zielt darauf ab, das „**Eis zu brechen**“, indem durch die Verwendung von Vornamen und unbeschwertem Small Talk eine informelle Kommunikation ermöglicht wird.

Sprache

Wenn die Gesprächsteilnehmer:innen nicht dieselbe Muttersprache sprechen, lassen sich Sprachbarrieren überwinden, indem ein Dolmetscher hinzugezogen wird, sich auf die Muttersprache von einem der Teilnehmenden geeinigt oder sich für eine weit verbreitete Sprache entschieden wird. In allen drei Fällen wird die kulturelle Interferenz aufgrund der Sprachbarriere zunehmen. Dolmetscher:innen sind möglicherweise nicht in der Lage, die Feinheiten und Nuancen einer Konversation in die jeweils andere Sprache zu übertragen. Es kann passieren, dass sie selbst in den Fokus des Gesprächs rücken und dem Aufbau einer Beziehung zwischen den Gesprächsteilnehmern im Weg stehen. Wenn man sich für ein Gespräch auf die Muttersprache von einem der Beteiligten einigt, kann das für die anderen Gesprächsteilnehmer zum Problem werden. Bei einer solchen Unterredung können aufgrund unterschiedlicher Sprachkenntnisse und Verständigungsprobleme Machtdynamiken entstehen.

Das Eis brechen Dieser Ausdruck wird für Handlungen und Äußerungen verwendet, die helfen, in einer Situation Anspannung und Nervosität abzubauen.

Wird sich für ein Gespräch auf eine weit verbreitete Sprache (z. B. Englisch) geeinigt, schränkt das alle Gesprächsteilnehmenden ein. Die Konversation wird eher oberflächlich sein und die Beteiligten können ihre Persönlichkeit und kulturelle Identität nicht zum Ausdruck bringen (Browaeys & Price, 2019).

Konversation

In Abhängigkeit davon, wie sich das Umfeld gestaltet und wer an einem Meeting teilnimmt, knüpfen Angehörige verschiedener Kulturen unterschiedliche Erwartungen an den Gesprächsverlauf. Manche Gesprächsteilnehmer:innen erwarten eine informelle Konversation, in der der Sprechende unterbrochen werden darf. Andere wiederum setzen voraus, dass erst dann gesprochen wird, wenn ein anderer seine Ausführungen beendet hat. Manche Teilnehmer:innen (z. B. aus nordischen und skandinavischen Ländern) legen womöglich Wert darauf, dass zwischendurch geschwiegen wird und Sprechpausen eingelegt werden, um das Gesagte zu überdenken und zu bewerten. Wieder andere Kulturen (z. B. Amerikaner:innen) empfinden Schweigen als etwas Unangenehmes und sind bestrebt, Sprechpausen zu vermeiden. Manche Gesprächsteilnehmende wollen einen Eindruck hinterlassen und selbstbewusst auftreten, während andere eher verhandeln und auf einen Kompromiss hinarbeiten (Browaeys & Price, 2019).

Fragen

Jemandem direkt Fragen zu stellen, kann als bedrohlich wahrgenommen oder aber als ein Zeichen von Schwäche oder fehlendem Wissen gedeutet werden. Deresky (2017) verweist in einem Beispiel auf einen deutschen Manager, der einen indischen Kollegen folgende Frage stellt: „Was muss geschehen, damit dieses Projekt pünktlich fertiggestellt wird?“ Der deutsche Manager möchte so den Zuständigkeitsbereich des indischen Kollegen erweitern. Er will ihm die Möglichkeit bieten, mehr Verantwortung zu übernehmen und in den Problemlösungsprozess einbezogen zu werden. Der indische Manager erwartet aber andererseits, dass er Anweisungen erhält. Er interpretiert die Frage des deutschen Managers als Zeichen der Unwissenheit und nimmt diesen als Vorgesetzten nicht mehr ernst.

Small Talk Unter Small Talk wird ein informelles, höfliches Gespräch verstanden, dessen Gegenstand unwichtig bzw. belanglos ist.

Öffentlich und privat

In manchen Kulturkreisen ist es in Ordnung, über alle möglichen Dinge zu sprechen. Man gibt gerne Details aus dem Privatleben preis oder teilt persönliche Gedanken. In anderen Kulturen wird zwischen dem Privatleben und dem öffentlichen Leben eine klare Grenze gezogen. Man behält die eigenen Gedanken und Gefühle für sich. Molinsky und Hahn (2015) beschreiben eine Situation, in der ein in Deutschland arbeitender Amerikaner Schwierigkeiten damit hat, eine Beziehung zu einem neuen Kollegen aufzubauen. Dieser geht nicht auf den **Small Talk** ein und weigert sich, über sein Privatleben zu sprechen. Der Amerikaner erkannte nicht, dass seine Annäherungsversuche als aufdringlich und aggressiv wahrgenommen wurden und dass der Aufbau von Arbeitsbeziehungen in Deutschland länger dauert.

Bei all diesen Faktoren steht ausschließlich die Reaktion auf einen Kommunikationsprozess, der bei einem Aufeinandertreffen von Personen aus unterschiedlichen Kulturräumen abläuft, im Blickpunkt. Erschwerend kommt hinzu, dass der Inhalt und das Ziel eines Meetings oder einer Zusammenkunft in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Reaktionen erzeugen und unterschiedlich interpretiert werden.

###### Nonverbale Kommunikation

Kulturelle Interferenz ist zum Großteil auf die Unterschiede in der nonverbalen Kommunikation zurückzuführen, die die Gesprächsteilnehmer verschiedener Kulturen zum Ausdruck bringen.

Wenn zwei oder mehr Gesprächsteilnehmende aufeinandertreffen, findet stets ein gewisses Maß an „Metakommunikation“ statt. Dabei handelt es sich um zusätzliche Kommunikationssignale wie z. B. Tonfall, physische Signale, Körpersprache, physische Nähe und anderes Verhalten bzw. Ausdrücke, die der

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

Kommunikation mehr Bedeutung verleihen. Die Metakommunikation wird durch den kulturellen Hintergrund der Gesprächsteilnehmenden auf unterschiedliche Weise beeinflusst.

Körpersprache

Die Körperhaltung, die eine Person während eines Zusammentreffens einnimmt, sendet Signale an den Kommunikationsempfänger und werden von diesem aufgrund seiner eigenen kulturellen Prägung entsprechend interpretiert. Wenn sich die Person beim Sitzen nach vorne beugt, kann das in manchen Kulturen als aggressives Verhalten gedeutet werden. In anderen Kulturkreisen ist es wiederum ein Zeichen für Interesse und Engagement.

Gesichtsausdruck

Obwohl es viele allgemein anerkannte Gesichtsausdrücke gibt, die Emotionen wie z. B. Freude oder Angst zum Ausdruck bringen, kann der Beweggrund für diese Gesichtsausdrücke in jeder Kultur ein anderer sein. Zudem gibt es Gesichtsausdrücke, die nur in einem bestimmten Kulturraum vorkommen. Ein Gesichtsausdruck wie etwa ein Lächeln kann, abhängig von der Kultur, unterschiedlich gedeutet werden. Browaeys und Price (2019) führen als Beispiel Russland an. Dort ist das Lächeln oft negativ konnotiert und kann bedeuten, dass derjenige, der angelächelt wird, dumm ist. Außerdem ist es kulturabhängig, inwieweit Augenkontakt gehalten oder vermieden wird und wie dies wiederum vom Gegenüber wahrgenommen wird.

Gestik

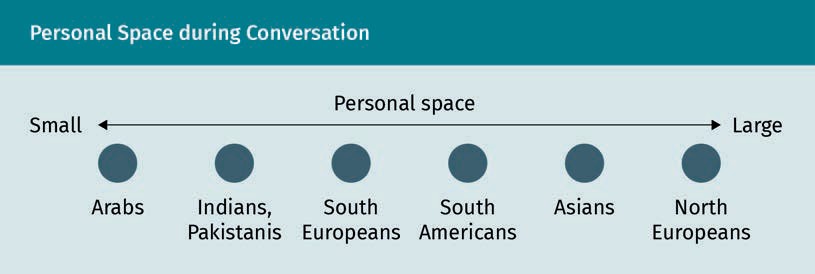
In Situationen, in denen die verbale Sprache nicht ausreicht, um die Gefühle bzw. Emotionen einer Person vollständig zum Ausdruck zu bringen, werden oft Gesten eingesetzt, um dem Gesagten mehr Bedeutung zu verleihen. Browaeys und Price (2019) stellen einen Vergleich zwischen einem lebhaften Franzosen und einem Holländer an. Ersterer bedient sich mithilfe seines Oberkörpers einer Vielzahl an Gesten. Letzterer artikuliert sich weniger gestenreich und setzt dabei nur seine Arme ein. Eine sehr ausdrucksstarke Gestik kann für Personen aus Kulturen, die sparsam mit Gestik umgehen, sowohl irritierend als auch beängstigend sein. Außerdem kann es zu Missverständnissen führen, wenn Gesten in verschiedenen Kulturen eine unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird. Beispielsweise wird die Geste „Daumen hoch“ in den meisten Kulturen als positiv gewertet und bedeutet Zustimmung. In Bangladesch wird sie aber als beleidigend empfunden. Ebenso kann ein Kopfnicken abhängig vom Kulturraum „Ja“ oder „Nein“ bedeuten.

Schweigen

In westlichen Kulturen können kurze Momente des Schweigens angebracht sein, um das Gesagte zu betonen, doch diese Unterbrechungen sind meist nur von kurzer Dauer. In anderen Kulturen, wie etwa in Thailand oder anderen asiatischen Ländern, gilt Schweigen als ein Zeichen des Respekts und Anstands, und wird unnützem Gerede vorgezogen (Browaeys & Price, 2019).

Proxemik

Auch das Umfeld, das Menschen als ihren persönlichen Bereich wahrnehmen, ist kulturabhängig. Dies kann Unbehagen und Missverständnisse hervorrufen, wenn Menschen aus unterschiedlichen Kulturen in Kontakt treten. Browaeys und Price (2019) führen als Beispiel Menschen aus Amerika und dem Nahen Osten an, die in Bezug auf den Diskretionsabstand unterschiedliche Erwartungen haben. Amerikaner:innen fühlen sich möglicherweise unwohl, wenn ihnen arabische Kollegen während eines Gesprächs zu nahekommen und ihnen weniger persönlichen Raum zugestehen, als es in den USA üblich ist. Sie veranschaulichen den Diskretionsabstand in der folgenden Abbildung.



Auch in Bezug auf den Körperkontakt bestehen in den Kulturkreisen unterschiedliche Konventionen. In Italien ist es bei einem Geschäftstreffen üblich, sich zu umarmen und auf beide Wangen zu küssen. In den meisten Ländern ist dagegen das Händeschütteln verbreitet. In traditionellen, konservativen Ländern wäre es völlig unangebracht, Angehörige des anderen Geschlechts durch Händeschütteln oder Umarmen zu begrüßen. Hierzu zählen etwa afrikanische und arabische Länder (Browaeys & Price, 2019).

###### Hochkontext- vs. Niedrigkontextkommunikation

Die auf Kommunikation bezogenen Normen, Werte und Erwartungen entsprechen tendenziell vielen der Kulturdimensionen, die Hofstede und Trompenaars identifiziert haben. Von besonderer Bedeutung scheinen die unterschiedlichen Kommunikationsmechanismen in Hochkontext- und Niedrigkontextkulturen. Hochkontextkulturen, wie sie im Nahen Osten, in Asien, in Afrika und einigen Mittelmeerländern anzutreffen sind, zeichnen sich dadurch aus, dass sie Gedanken und Gefühle zum Ausdruck bringen bzw. offen zeigen. Üblicherweise werden beim Kommunizieren die Bedeutung und Absicht einer Botschaft erkennbar, indem versucht wird, das Umfeld und die Beteiligten zu verstehen. Das bedeutet, dass Menschen aus Hochkontextkulturen nicht alles explizit zur Sprache (mündlich oder schriftlich) bringen müssen. Die Botschaften werden hauptsächlich durch nonverbale Kommunikation übermittelt oder die Person selbst hat sie verinnerlicht. Beide Gesprächspartner sind an der Kommunikation beteiligt: Der Sprecher erwartet vom Kommunikationsempfänger, dass er die Bedeutung des Gesagten, basierend auf der Beziehung, dem Gesprächsthema und der Situation, in die das Gespräch eingebettet ist, erkennt.

Demgegenüber stehen Menschen aus Niedrigkontextkulturen, wie man sie in Deutschland, den USA und Skandinavien antrifft. Hier ist es erforderlich, eine Botschaft durch konkrete Worte und explizit verbal zu übermitteln. Absichten, Gefühle und Gedanken werden beim Kommunizieren explizit verbalisiert und es wird erwartet, dass alle benötigten Informationen ausgesprochen werden. Es ist nicht erforderlich, das Umfeld und die Beziehung zwischen den Gesprächsteilnehmern zu verstehen, da die Informationen detailliert kommuniziert werden. Üblicherweise werden Gedanken und Absichten explizit und direkt zur Sprache gebracht und von den anderen Gesprächsteilnehmern wird selbiges erwartet. Die Botschaft enthält alles, was zum Verständnis beiträgt (Deresky, 2017).

Wenn sowohl Angehörige von Hochkontextkulturen als auch Niedrigkontextkulturen an einer geschäftlichen Unterredung beteiligt sind, kann das zu erheblichen Kommunikationsproblemen führen. Deresky (2017) beschreibt ein Szenario, in dem ein deutscher und ein arabischer Geschäftsmann während

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

einer Verhandlung mit Schwierigkeiten zu kämpfen haben. Der Deutsche erwartet, dass ihm ausführliche Informationen bereitgestellt werden, damit er eine Entscheidung treffen kann. Sein Gegenüber macht sich für die Entscheidungsfindung das Wissen und die Erfahrung der Beteiligten zunutze.

Es ist sehr wahrscheinlich, dass es zu Missverständnissen, Frustration und einem Vertrauensbruch kommt. Gesprächsteilnehmende, die einer Niedrigkontextkultur angehören, sind schnell frustriert, wenn Anhänger von Hochkontextkulturen wenig detaillierte Informationen bereitstellen. Sie betrachten ihr Gegenüber als „verschlossen, hinterhältig und mysteriös“ (Deresky, 2017, S. 166). Personen, die einer Hochkontextkultur angehören, lassen sich wiederum durch das für Niedrigkontextkulturen typische fehlende Verständnis für Gemütslagen, Gestiken und Situationen entmutigen. Sie betrachten ihr Gegenüber als „zu mitteilungsbedürftig, durchschaubar und wortreich“ (S. 166).



###### Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse und Konflikte

Barna (1994) hat Rahmenbedingungen ausgearbeitet, die die Ursprünge von Missverständnissen und Konflikten in der interkulturellen Kommunikation beschreiben. Infolgedessen identifizierte er die folgenden sechs Stolpersteine, die das Verständnis einschränken:

1. Angenommene Gemeinsamkeiten: Personen erwarten von Natur aus, dass alle anderen die eigene Ansicht in Bezug auf das richtige Verhalten und die richtige Denkweise teilen. Man denkt schlecht über jemanden, der diese Gemeinsamkeiten nicht teilt.
2. Sprachunterschiede: Die Annahme, dass die eigene gesprochene Sprache von allen anderen gleich interpretiert wird, auch wenn es nicht ihre Muttersprache ist. Missverständnisse, die eigentlich aufgrund von Sprachunterschieden entstehen, werden oft anderen Ursachen zugeschrieben.
3. Nonverbale Fehlinterpretation: Die Absicht bzw. Bedeutung einer Botschaft wird fehlinterpretiert, weil nonverbale Signale wie Körpersprache, Aussehen und Gestiken falsch gedeutet werden.
4. Vorurteile und Stereotypen: Annahmen über Personen beruhen auf vorgefassten Meinungen und Stereotypen. Dies kann in der Folge zu Diskriminierung, Vorurteilen und Missverständnissen führen.
5. Tendenz zu bewerten: Das Denken und Handeln anderer Personen werden an den eigenen kulturellen Werten gemessen, anstatt die Unterschiede auf die kulturelle Herkunft zurückzuführen. Hier besteht ein Zusammenhang zum Begriff des Ethnozentrismus, bei dem die eigene Kultur die akzeptierte Norm darstellt.
6. Hohe Unsicherheit: Dieses Phänomen tritt auf, wenn eine Person in eine Situation gerät, in der eine andere kulturelle Sichtweise vorherrscht, was zu Unsicherheit in Bezug auf das weitere Vorgehen führt.

Eine interkulturell kompetente Führungskraft sollte sich im Umgang mit Personen aus unterschiedlichen Kulturen dieser sechs Stolpersteine bewusst sein. Um in einem interkulturellen Umfeld erfolgreich kommunizieren zu können, sind kulturelle und kontextuelle Intelligenz unabdingbar.

### Interkulturelle Teamarbeit

In heutigen Unternehmen wird die Gruppen- bzw. Teamarbeit immer wichtiger. Die Führungslehre zeigt auf, welches Potenzial Teamarbeit birgt, da hier die Gruppe gemeinsam mehr erreichen kann als die einzelnen Mitglieder. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einer Gruppe ist der Produktivität, der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Innovation sehr förderlich. Darüber hinaus vermittelt sie den Beschäftigten ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl und steigert die Zufriedenheit, die Mitarbeiterbindung und die Arbeitsmoral. Viele Unternehmen verlangen von Berufsanwärtern, dass sie gut im Team arbeiten können.

Teams unterscheiden sich stark voneinander, da die jeweiligen Eigenschaften, Erwartungen und das Verhalten der einzelnen Mitglieder sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Thomas und Inkson (2017) unterscheiden drei verschiedene Arten von Gruppenarbeit, die sich jeweils durch eine eigene *Arbeitsweise* auszeichnen:

1. Eine Crew teilt dasselbe Arbeitsumfeld bzw. dieselben Führungsstrukturen. Allerdings arbeiten die Mitglieder eher unabhängig voneinander.
2. Bei einem Team steht die Zusammenarbeit im Vordergrund, wobei jedes Mitglied sein Fachwissen und seine Fähigkeiten in einen bestimmten Prozess einbringt.
3. Ein Arbeitskreis wird für einen gewissen Zeitraum gebildet, um ein bestimmtes Projekt zu realisieren oder ein Problem zu lösen.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

Doch selbst in einem homogenen Umfeld, in dem alle Gruppenmitglieder demselben Kulturraum angehören, stehen die Führungskräfte in Bezug auf ein erfolgreiches Gelingen der Gruppenarbeit vor großen Herausforderungen. Die Diversität, die die Gruppenmitglieder im Hinblick auf Wissen, Erfahrung, Erwartungen und Persönlichkeit mitbringen, lässt einen Schmelztiegel entstehen, der Schwierigkeiten bereiten kann. J. Richard Hackman (zitiert nach Couto, 2009) verweist auf Forschungsergebnisse, die nahelegen, dass Teams oft deswegen eine schlechte Leistung bringen, weil die Zusammenarbeit in der Gruppe aufgrund von fehlender Motivation und Koordination scheitert.

Schmelztiegel Ein Schmelztiegel bezeichnet eine Situation, in der unterschiedliche Menschen oder Anschauungen assimiliert werden.

Bei interkultureller Teamarbeit kommt erschwerend hinzu, dass in diesen **Schmelztiegel** die unterschiedlichen kulturellen Merkmale der Gruppenmitglieder einfließen. Dies stellt die Führungskräfte vor enorme Herausforderungen.

###### Einführung in die interkulturelle Teamarbeit

Selbst für Unternehmen, die nur im Inland tätig sind, stellen Diversität und multikulturelle Themen eine große Herausforderung in Bezug auf die Teamführung dar. Die Arbeit in einem internationalen Umfeld gestaltet sich noch schwieriger, da die Teammitglieder aus unterschiedlichen Ländern stammen und jeweils über ihre eigenen kulturellen Bedürfnisse und Sichtweisen verfügen. Die Zusammensetzung multinationaler Teams und deren Diversitätsmerkmale können die Leistungsfähigkeit einschränken. Der Grund dafür sind Kommunikationsschwierigkeiten, fehlender Teamgeist, Probleme bei der Entscheidungsfindung sowie mangelnde Motivation und Führungsstärke. Für internationale Manager:innen ist es daher unerlässlich, sich diese Probleme bewusst zu machen und nicht davon auszugehen, dass diese Unterschiede sich im Laufe der Zeit von selbst auflösen.

Im Vergleich zu homogenen Teams muss interkulturelle Teamarbeit als langfristige Investition betrachtet werden. McFarlin und Sweeney (2017) zufolge erzielen homogene Gruppen in der frühen Phase der Teambildung bessere Resultate als interkulturelle Teams. Es deutet jedoch vieles darauf hin, dass heterogene Teams im Laufe der Zeit die Leistung homogener Teams übertreffen. Dies ist auf die unterschiedlichen Sichtweisen, Kenntnisse, Innovationen und das Verhalten der Teammitglieder zurückzuführen (McFarlin & Sweeney, 2017).

###### Herausforderungen im Bereich der interkulturellen Teamarbeit

Um die Herausforderungen der interkulturellen Teamarbeit in Angriff zu nehmen, sollte die Gruppendynamik im Detail verstanden werden und man sollte wissen, wie die verschiedenen Kulturen die Effektivität von Gruppenarbeiten beeinflussen können. McFarlin und Sweeney (2017) identifizieren fünf große Themenbereiche, mit denen sich Führungskräfte interkultureller Teams beschäftigen müssen, und zeigen Lösungsvorschläge auf.

Entscheidungsfindung

Teams können auf Schwierigkeiten stoßen, wenn die Mitglieder unterschiedliche kulturelle Normen und Werte mitbringen, die möglicherweise miteinander in Konflikt stehen. Dies kann im Entscheidungsfindungsprozess zu Tage treten, da die Teammitglieder Prozesse womöglich aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten. So verweisen McFarlin und Sweeney (2017) auf den amerikanischen Kulturkreis, wo die Menschen eher individualistisch veranlagt sind und Entscheidungen schnell getroffen werden, wobei voraussetzt wird, dass diese später noch angepasst werden können. Auf diese Weise können rasch Fortschritte erzielt werden.

Dem gegenüber stehen Teammitglieder aus kollektivistisch orientierten Kulturen wie etwa Japan oder Korea. Für sie ist wichtig, die Beiträge und Meinungen aller Kollegen einzuholen, damit in Bezug auf eine Entscheidung Einigkeit herrscht. Ein aus Deutschland stammendes Teammitglied erwartet dagegen vermutlich, dass alle Hintergrundinformationen und Nebensächlichkeiten mitgeteilt werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Diese unterschiedlichen Vorgehensweisen können sich als destruktiv erweisen, was die Teammitglieder entmutigen kann. Diese geraten möglicherweise in Konflikt miteinander und die Leistungsfähigkeit des Teams als Ganzes wird geschwächt.

McFarlin und Sweeney (2017) sprechen sich bei Problemen der Entscheidungsfindung für den Ansatz der Adaption aus. Diese Methode ist vor allem dann geeignet, wenn sich die Teammitglieder über ihre kulturellen Unterschiede in der Vorgehensweise bewusst sind. Die Autoren führen als hypothetisches Beispiel ein amerikanisch-japanisches Team an. Dabei würde es für die Japaner ein Problem darstellen, wenn Entscheidungen immer sehr schnell getroffen würden. Für die Amerikaner wäre es hingegen äußerst frustrierend, für jede Entscheidung Zeit aufwenden zu müssen, um einen Gruppenkonsens zu erzielen. Mithilfe des adaptiven Ansatzes könnte ein Kompromiss eingegangen werden; So könnte in manchen Fällen ein schneller Entscheidungsfindungsprozess zielführend sein, während in anderen Situationen der konsensbasierte Ansatz dazu beiträgt, die Produktivität zu steigern.

Hierarchie

In multikulturellen Teams herrschen oft unterschiedliche Auffassungen darüber, welchen Status die einzelnen Teammitglieder haben und wie die Hierarchie innerhalb des Teams aufgebaut ist. Hier lässt sich ein Zusammenhang zur Kulturdimension der Machtdistanz erkennen. So erwarten Teammitglieder aus Kulturen mit einer niedrigen Machtdistanz (z. B. Australien, das Vereinigte Königreich), dass alle gleichbehandelt werden. Für Teammitglieder aus Kulturen mit einer hohen Machtdistanz (z. B. Korea, Japan) ist es hingegen akzeptabel, wenn es eine klar festgelegte Hierarchie gibt, in der sie sich denjenigen unterordnen, die über einen höheren Status verfügen. Wenn diese Erwartungen aufeinanderprallen, kann sich das nachteilig auf die Leistungsfähigkeit des Teams auswirken und zu Konflikten und Frust führen. Auch die Glaubwürdigkeit einiger Teammitglieder kann dadurch in Mitleidenschaft gezogen werden. McFarlin und Sweeney (2017) legen dar, dass australische Mitarbeitende die Unterwürfigkeit ihrer koreanischen Teamkollegen als Zeichen von Schwäche oder Unentschlossenheit deuten könnten.

McFarlin und Sweeney (2017) halten das Eingreifen der Führungskraft für die beste Methode, um hierarchiebezogene Probleme zu bewältigen. Wenn die Teamarbeit nicht mehr funktioniert, die einzelnen Mitglieder negativ eingestellt sind und miteinander in Konflikt geraten, sollte die Führungskraft eingreifen, die Gruppe anleiten und das weitere Vorgehen erläutern. Zwar handelt es sich hierbei um eine kurzfristige Maßnahme, da das Team letztendlich selbst in der Lage sein muss, Probleme und Schwierigkeiten zu lösen, doch ein rasches Eingreifen kann verhindern, dass Probleme überhandnehmen. Hat das Team das Probleme schließlich gelöst, können sich durch das Intervenieren neue Werte und Normen herausbilden. Die Autoren führen als hypothetisches Beispiel ein neu gegründetes Team an, das sich aus australischen und malaysischen Marketingexperten zusammensetzt. Wenn aufgrund unterschiedlicher Auffassungen von Machtdistanz Probleme entstehen, so kann die Führungskraft eingreifen und das Team einen, indem sie bekräftigt, dass alle Mitglieder aufgrund ihrer Fähigkeiten als Marketingexperten zum Team gehören. Diskussionen und Bedenken, die sich auf Status und Rang innerhalb der Organisation beziehen, sollten vermieden werden. Vielmehr sollte das Team während der Gruppenarbeit davon ausgehen dürfen, dass es im Hinblick auf Status, Dienstgrad und Macht keine Unterschiede gibt.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

Kommunikation

Wenn sich ein Team aus Angehörigen von Niedrigkontext- und Hochkontextkulturen zusammensetzt, können Probleme auftreten, die den unterschiedlichen Kommunikationsstilen und Erwartungen innerhalb der Gruppe geschuldet sind. Menschen, die aus Niedrigkontextkulturen (z. B. Deutschland) stammen, erwarten in der Regel, dass Ansichten, Meinungen und Beurteilungen direkt und klar kommuniziert werden. In Hochkontextkulturen (z. B. Indonesien), die kollektivistisch orientiert sind und den Fokus auf das Wohl der Gruppe richten, wird weniger direkt und klar kommuniziert und Botschaften werden eher implizit als explizit übermittelt. Prallen diese unterschiedlichen Kommunikationsstile aufeinander, sind Frustration und mögliche Konflikte vorprogrammiert. Ein deutsches Teammitglied wird sich aufgrund der wenig detaillierten und unklaren Informationen, die sein indonesischer Kollege zu vermitteln versucht, irritiert fühlen und womöglich genervt sein. Beim indonesischen Teammitglied könnte eine direkte und sehr gezielte Beurteilung eine negative Reaktion hervorrufen. Die Person könnte sich durch den konfrontativen Kommunikationsstil bedroht, gerügt und beschämt fühlen.

McFarlin und Sweeney (2017) halten eine strukturelle Intervention durch die Führungskraft für die beste Methode, um Probleme zu bewältigen, deren Ursache das Aufeinandertreffen von expliziten und impliziten Kommunikationsstilen ist. Bei diesem Ansatz nimmt die Führungskraft Änderungen an der Arbeitsweise oder der Struktur des Teams vor. Dadurch sollen die Folgen von Konflikten und Spannungen, die durch Kommunikationsunterschiede entstehen, abgeschwächt werden. So könnten beispielsweise Untergruppen gebildet werden, die mit einer bestimmten Aufgabe betraut werden oder ein bestimmtes Problem lösen müssen, das die Gruppe als Ganzes nicht bewältigen kann. Hier wird Sensibilität benötigt, denn das Problem könnte sich verschlimmern, wenn sich einzelne Teammitglieder absondern oder kleinere Gruppen innerhalb des Teams bilden.

Sprachbarrieren

Die Arbeitssprache und die unterschiedlich stark ausgeprägten Sprachkenntnisse der einzelnen Teammitglieder bergen ebenfalls Konfliktpotenzial. Teammitglieder, die die Arbeitssprache weniger gut beherrschen, fühlen sich möglicherweise entfremdet, frustriert und nicht kompetent genug, weil es ihnen schwerfällt, ihr Wissen und ihre Meinungen mit der Gruppe zu teilen. Debray und Spencer-Oatey (2019) untersuchten, welche Auswirkungen Sprachdefizite auf die Stellung von Personen innerhalb der Gruppe haben. Dabei stellte sich heraus, dass Personen, die der Arbeitssprache am wenigsten mächtig waren, häufig als anders, schwierig, gesprächsunwillig und sogar inkompetent wahrgenommen wurden. Ihre Sprachschwierigkeiten wurden zudem als mangelndes Engagement ausgelegt. Früher oder später wurden Personen mit geringer Sprachkompetenz bei der Teamarbeit in die Rolle des Außenseiters gedrängt und äußerten sich schließlich überhaupt nicht mehr. Beim Versuch einen Beitrag zu leisten, wurden Teammitglieder mit geringen Sprachkompetenzen häufig ignoriert oder es wurde ihnen wenig Interesse entgegengebracht. Selbst dann, wenn ihr Wissen für den Erfolg der Gruppe von entscheidender Bedeutung war, betraute man sie nicht mit einer Funktion oder einem Verantwortungsbereich. Das zeigt, dass das Ausgrenzen von Teammitgliedern weit mehr umfasst als die Schwierigkeiten, die sich durch die Arbeitssprache der Gruppe ergeben.

McFarlin und Sweeney (2017) halten das Verlassen des Teams für die beste Methode, um Probleme zu bewältigen, die auf Sprachbarrieren zurückzuführen sind. Wenn Teammitglieder ausgegrenzt werden und keine wichtige Funktion in der Gruppe einnehmen können, was durch die Frustration und Wahrnehmung der anderen Teammitglieder noch verschlimmert wird, bleibt womöglich kein anderer Weg, als die betroffenen Personen aus dem Team zu nehmen. Dies stellt Führungskräfte vor eine schwierige Aufgabe. Doch wenn sich Teammitglieder nicht voll und ganz in die Gruppe einbringen können und schlechte Erfahrungen sammeln, wirkt sich das letztendlich nachteilig auf die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams aus.

Soziales Faulenzen

Der Begriff „Soziales Faulenzen“ (auch als Ringelmann-Effekt bezeichnet) bezieht sich auf ein Phänomen in der Gruppenarbeit, bei dem die Qualität der Arbeit leidet, weil sich einzelne Teammitglieder weniger Mühe geben und den Gruppenzielen weniger Engagement entgegenbringen, als wenn sie eigenständig arbeiten würden. Dabei geht die Person davon aus, dass die restlichen Gruppenmitglieder ihre schlechte Leistung ausgleichen: Die Arbeit werde von der Gruppe erledigt, daher müsse sich die Person keine Sorgen diesbezüglich machen. Soziales Faulenzen steht in engem Zusammenhang mit dem Einsatz bzw. Engagement, das die einzelnen Personen der Gruppe und der anstehenden Aufgabe entgegenbringen (Caffrey, 2018).

Inwieweit soziales Faulenzen für ein Team zum Problem werden kann, ist kulturabhängig, da man in den verschiedenen Kulturkreisen eine unterschiedliche Einstellung zu Gruppen- bzw. Teamarbeit hat. McFarlin und Sweeney (2017) verweisen auf Forschungsergebnisse aus den USA, die belegen, dass die Menschen dort die besten Leistungen erbringen, wenn sie eigenständig und nicht in der Gruppe arbeiten. Dies lässt klar erkennen, dass es sich bei den USA um einen individualistisch orientierten Kulturraum handelt. Kollektivistische Kulturen wie Japan scheinen dagegen keine Probleme mit sozialem Faulenzen zu haben, wobei dies von der jeweiligen Gruppe abhängt. Zwar erbringen japanische Arbeitnehmer:innen bessere Leistungen, wenn sie in der Gruppe arbeiten, doch gilt es zu berücksichtigen, dass die Produktivität in „Eigengruppen“ (Gruppen, denen sich der Mitarbeitende stark verbunden fühlt) deutlich höher ist als in „Fremdgruppen“ (Gruppen, die weniger wichtig erscheinen und denen sich Mitarbeitende weniger stark verbunden fühlen).

Soziales Faulenzen ist im Bereich der interkulturellen Teamarbeit zu einem wichtigen Thema geworden, vor allem weil es sich schwer von den zahlreichen anderen angeführten Problemen abgrenzen lässt. McFarlin und Sweeney (2017) empfehlen, zunächst alle Teammitglieder, die aus kollektivistischen Kulturen stammen, in bereits bestehende Gruppen zu integrieren, um von deren Mitarbeiterbindung und Engagement zu profitieren. Die Vorgehensweise für Teammitglieder aus individualistisch orientierten Kulturen gestaltet sich schwieriger, obwohl auch in diesen Ländern immer häufiger Teamarbeit zum Einsatz kommt.

###### Interkulturelle Teams erfolgreich führen

In einem interkulturellen Arbeitsumfeld müssen Führungskräfte in der Lage sein, die Herausforderungen, die das Anleiten interkultureller Teams mit sich bringt, zu meistern. Zwar kann man Probleme und Schwierigkeiten in Angriff nehmen, sobald diese zu Tage treten, doch bietet es sich an, proaktiv zu handeln, indem mögliche Probleme bereits während der Teambildung in Betracht gezogen werden. McFarlin und Sweeney (2017) haben Leitlinien erarbeitet, die bei der Bildung und Leitung interkultureller Teams hilfreich sein können.

Menschen

Die Teammitglieder sollten sorgfältig ausgewählt werden. Sie sollten nicht nur Fähigkeiten und Kenntnisse mitbringen, sondern zudem über kulturelle Intelligenz verfügen, Diversität anerkennen und sich der unterschiedlichen Sichtweisen der anderen Teammitglieder bewusst sein.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

Kulturelle Unterschiede

Kulturunterschiede sollten als Wesensmerkmal des Teams wahrgenommen und von den Mitgliedern anerkannt und geschätzt werden. Die Führungskraft sollte das Team zu einem besseren kulturellen Verständnis anleiten und dafür sorgen, dass die Mitglieder für kulturelle Unterschiede und deren Vorteile offen sind.

Ziele und Aufgaben

Bevor das Team mit der Arbeit beginnt, sollten die Ziele und Aufgaben festgelegt werden. Nun können Unstimmigkeiten, die die Verständigung oder die kulturbedingten Erwartungen betreffen, angesprochen und ausgeräumt werden.

Macht und Status

Die Führungskraft sollte sich der unterschiedlichen Einstellungen, die die Teammitglieder in Bezug auf Macht und Hierarchie mitbringen, bewusst sein. Das bedeutet, dass die Entstehung von Machtgefällen und Unterschiede im Status bzw. Überschneidungen diesbezüglich vermieden werden sollen. Dies ist besonders dann wichtig, wenn ein Vertreter der Muttergesellschaft Mitglied des Teams ist. In der Folge kann ein Machtgefälle entstehen oder die übrigen Teammitglieder erfahren eine Abwertung. Dies kann sich wiederum nachteilig auf die Leistungsfähigkeit, die Beteiligung und die Kreativität des Teams auswirken.

Beurteilung

Die Führungskraft sollte sowohl dem interkulturellen Team als Ganzes als auch den einzelnen Mitgliedern regelmäßig Feedback geben. Dadurch können Schwierigkeiten in Bezug auf den Einigungsprozess, die durch unterschiedliche kulturelle Bezugsrahmen und Beurteilungskriterien entstehen, überwunden werden. Das Ziel dieses Vorgehens ist es, einen für das gesamte Team geltenden Kriterienkatalog und gemeinsame Sichtweisen zu entwickeln, die als Grundlage für die Entscheidungsfindung, das Erörtern von Strategien und die Realisierung von neuen Lösungen dienen.

Schulungen

Um anstehenden Problemen und Herausforderungen zu begegnen, bietet das Management oftmals Schulungen an. Auch wenn Diversity Trainings und Schulungen zu interkultureller Kompetenz einem Unternehmen Vorteile verschaffen können, gilt es zu berücksichtigen, dass die Inhalte der Schulungen von den Teilnehmern aufgrund ihrer kulturellen Prägung unterschiedlich aufgenommen werden können und dass auch der Schulungsleiter oder die -leiterin durch die kulturelle Brille der Teilnehmenden wahrgenommen wird. Krawczyk-Brylka (2016) erklärt, dass Vertrauensbildung für die Leistungsfähigkeit interkultureller Teams von entscheidender Bedeutung ist. Sie hat zehn Dimensionen des Vertrauens ermittelt, die einen kurz- oder langfristigen Effekt haben. Kurzfristige Dimensionen des Vertrauens basieren auf dem ersten Eindruck und beeinflussen die unteren Vertrauensebenen:

1. Kompetenz. Bezeichnet das Vertrauen, dass man in das Wissen, die Fähigkeiten und die Kenntnisse der anderen Gruppenmitglieder hat.
2. Offenheit. Es wird darauf vertraut, dass alle Informationen frei zugänglich sind und proaktiv zur Verfügung gestellt werden.
3. Integrität. Es wird darauf vertraut, dass alle Teammitglieder ihre Aufgaben und Pflichten erfüllen und integer und zuverlässig handeln.
4. Wechselwirkung. Man vertraut darauf, dass das entgegengebrachte Vertrauen in gleicher Weise erwidert wird.

Langfristige Dimensionen des Vertrauens betreffen die höheren Vertrauensebenen, die im Laufe der Zeit aufgrund von positiven Erfahrungen im Team entstanden sind. Hierzu zählen:

* 1. Kompatibilität. Jedes Gruppenmitglied arbeitet auf dieselben Ziele hin, deren Grundlage ein gemeinsamer Kriterienkatalog und Wertekompass ist.
  2. Wohlwollen. Jedes Mitglied im Team achtet die Bedürfnisse, Anliegen, Probleme und Empfindungen der anderen Mitglieder.
  3. Vorhersehbarkeit. Auf alle Teammitglieder ist Verlass, da ihr Verhalten den gemeinsamen Wertvorstellungen entspricht.
  4. Wohlbefinden. Jeder darf sich in der Gruppe sicher fühlen und es gibt keinen Grund, Angst vor anderen Gruppenmitgliedern zu haben.
  5. Inklusion. Jedes Gruppenmitglied ist gleichwertig und wird gleichbehandelt. Alle tragen dazu bei, dass das Team seine Ziele erreicht.
  6. Zugänglichkeit. Jeder darf persönliche Beziehungen mit anderen Teammitgliedern eingehen und persönliche Informationen mit anderen teilen.

Bevor das Team seine Arbeit aufnimmt, kann die Führungskraft proaktiv das kurzfristige Vertrauen im Team so weit wie möglich stärken. Langfristiges Vertrauen und eine höhere Vertrauensebene entstehen jedoch hauptsächlich durch die gemeinsame Arbeit als Team und die Erfahrungen, die man als Gruppe sammelt.

Diese Liste spiegelt Forschungsergebnisse wider, die zeigen, dass im Vorfeld stattfindende Schulungen relativ wenig zur Entwicklung interkultureller Kompetenz beitragen. Vielmehr entsteht interkulturelle Kompetenz durch interkulturelle Interaktion (Bartel-Radic, 2006). Tatsächlich können interkulturelle Teams als Arbeitsgemeinschaften betrachtet werden, die die für den Gruppenerfolg erforderlichen Kompetenzen selbst entwickeln. Sowohl positive als auch negative Erfahrungen, die während der Arbeit in einem interkulturellen Team gesammelt werden, fördern die Entwicklung von interkultureller Kompetenz.

Neeley (2014) beschäftigt sich mit der Rolle, die einer Führungskraft bei der Bildung interkultureller Teams und der Entwicklung interkultureller Kompetenz zukommt. Sie wird als Ausbilder:in (Mentor, Coach oder Lehrer) und Vermittler:in betrachtet und soll interkulturelles Bewusstsein und das Verständnis innerhalb des Teams fördern. Als vermittelnde Person tritt die Führungskraft als „kultureller Zwischenhändler bzw. Mittelsmann“ (Absch. 8) auf. Sie hilft den Teammitgliedern, kulturelle Unterschiede richtig zu deuten und Missverständnisse auszuräumen, damit die Mitarbeitenden selbst in die Lage versetzt werden, ein Verständnis für andere Kulturen und interkulturelle Kompetenz zu entwickeln.

Zusammenfassung

Unternehmensethik und Corporate Governance leisten gemeinsam einen wertvollen Beitrag zum Unternehmen und dessen Geschäftstätigkeit. Corporate Governance lässt sich als eine Reihe von Normen und Richtlinien beschreiben, derer sich ein Unternehmen bedient, um seine verschiedenen Interessengruppen zu schützen und zu informieren. Bei der Unternehmensethik handelt es sich wiederum um Normen, Werte und ethische Grundsätze, die ein Unternehmen bestrebt ist einzuhalten, um seine Geschäftsinteressen zu verfolgen. Beide Begriffe sind eng an den Kulturraum geknüpft, in dem ein Unternehmen tätig ist, und gestalten sich abhängig von den kulturellen Begebenheiten von Land zu Land unterschiedlich. Üblicherweise werden zwei Ansätze verfolgt: Kulturuniversalismus und Kulturrelativismus.

Schwerpunkte im Interkulturellen Management;

Unternehmenskommunikation wird stark durch die Situation beeinflusst, in die sie eingebettet ist, wobei verschiedene Kulturen ein Kommunikationsumfeld mit unterschiedlichen Erwartungen, Normen und Bedeutungen verbinden. Die Bedeutung und Absicht einer Botschaft werden leichter falsch verstanden bzw. fehlinterpretiert, je größer der Unterschied der an der Kommunikation beteiligten Kulturen ist. Interkulturell kompetente Führungskräfte müssen sich daher der „kulturellen Interferenz“ bewusst sein, damit die Kommunikation optimiert und Missverständnisse ausgeräumt werden können.

Das Anleiten von Teams in einem internationalen Umfeld gestaltet sich schwierig, da die Teammitglieder jeweils über ihre eigenen kulturellen Bedürfnisse und Sichtweisen verfügen. Die Zusammensetzung multinationaler Teams und deren Diversitätsmerkmale können die Leistungsfähigkeit einschränken. Der Grund dafür liegt in Kommunikationsschwierigkeiten, fehlendem Teamgeist, Problemen bei der Entscheidungfindung sowie mangelnder Motivation und Führungsstärke. Für internationale Manager:innen ist es daher unerlässlich, sich diese Probleme bewusst zu machen und nicht davon auszugehen, dass diese Unterschiede im Laufe der Zeit automatisch verschwinden. Vielmehr müssen Manager und Managerinnen als Vermittler auftreten, die den Teammitgliedern dabei helfen, kulturelle Unterschiede richtig zu deuten und Missverständnisse auszuräumen. Dadurch werden die Mitarbeitenden selbst in die Lage versetzt, ein Verständnis für andere Kulturen und interkulturelle Kompetenz zu entwickeln.



# Lektion 6

## Interkulturelles Management in ausgewählten Ländern

#### LERNZIELE

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, ...

… die besonderen Geschäftspraktiken deutscher Unternehmen zu erkennen.

… die besonderen Geschäftspraktiken US-amerikanischer Unternehmen zu erkennen.

… die besonderen Geschäftspraktiken chinesischer Unternehmen zu erkennen.

DL-E-DLMINTIM01\_E-U06

1. Interkulturelles Management in ausgewählten Ländern

### Aus der Praxis

Charlotte Patel wurde eben erst zur Produktmanagerin eines multinationalen Pharmakonzerns befördert, der seinen Hauptsitz außerhalb von London, England, unterhält. Sie wurde mit der Aufgabe betraut, ein neues Hautpflegeprodukt in verschiedenen Ländern zu lancieren. Um einen passenden Plan für die Durchführung auszuarbeiten, stattet sie den Kollegen in den deutschen, amerikanischen und chinesischen Niederlassungen einen Besuch ab. Dies wird für Frau Patel der erste wichtige Besuch ausländischer Tochtergesellschaften in ihrer Funktion als Produktmanagerin sein. Sie hat bisher noch keine Geschäfte in diesen Ländern getätigt. Da sie ihre Arbeit in diesem Unternehmen erst vor Kurzem aufgenommen hat, konnte sie bisher kaum Geschäftskontakte an diesen Standorten anbahnen. Sie spricht etwas Französisch, verfügt jedoch über keinerlei deutsche bzw. chinesische Sprachkenntnisse.

Frau Patel, die aufgrund der bevorstehenden Herausforderung verständlicherweise nervös ist, bereitet sich im Vorfeld auf die Reise und das erste Treffen mit den ausländischen Kollegen vor. Ihre Vorgesetzte hat sie darauf hingewiesen, dass in Bezug auf die wahrscheinlich zu Tage tretenden Kulturunterschiede Feingefühl gefordert ist. Frau Patel stellt folgende Überlegungen an:

* + Welche wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Unternehmenskultur wird sie wohl in den drei Ländern antreffen?
  + Wie wird in den drei Ländern darauf reagiert, dass eine Frau das Produktmanagement ausübt?
  + Soll sie ein Geschenk mitbringen? Wenn ja, welches?

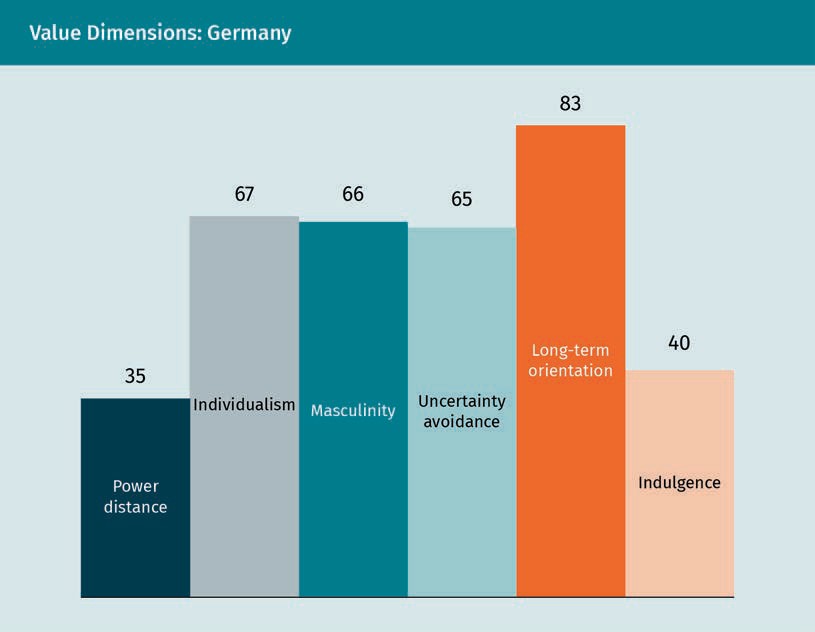
### Deutschland

Deutschland konnte sich als Wirtschaftsmacht in den letzten 50 Jahren weltweit sehr erfolgreich behaupten. Als Europas bevölkerungsreichstes (82 Millionen Menschen) und stärkstes industrialisiertes Land avancierte Deutschland zur führenden Wirtschaftsnation der EU und gilt in der Politik des Staatenverbunds als treibende Kraft. Deutschland ist auch auf dem internationalen Parkett eine der erfolgreichsten Volkswirtschaften (es gehört zu den drei führenden Handelsnationen), wobei 50 Prozent des BIP jedes Jahr durch Exporte erwirtschaftet werden (KPMG, 2021). Dieser Erfolg ist größtenteils dem Land selbst geschuldet, da man sich kaum an den amerikanischen oder britischen Theorien und Praktiken der Betriebswirtschaft orientiert hat. Werden Geschäfte in Deutschland getätigt, müssen die kulturellen Besonderheiten verstanden werden, die dem deutschen Geschäftsumfeld zugrunde liegen.

###### Kulturdimensionen

Auf der Website Hofstede Insights (o. D.) findet sich eine Zusammenfassung aller Werte, die Deutschland nach Hofstedes sechs Kulturdimensionen erreicht. Diese können dazu beitragen, ein Verständnis für die deutsche Unternehmenskultur zu entwickeln und einen Kulturvergleich anzustellen. Bei den Werten handelt es sich selbstverständlich um Verallgemeinerungen, die die Abweichungen innerhalb eines Landes nicht berücksichtigen.

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Wertedimensionen nach Hofstede – Deutschland | | |
| Dimension | Wert | Beschreibung |
| Machtdistanz | 35 | * Gehört zu den Ländern mit niedriger Machtdistanz, was sich in der dezentralisierten Struktur der Gesellschaft widerspiegelt. * Führungskräfte müssen berücksichtigen, dass die Beschäftigten ein Mitspracherecht haben und in Entscheidungsfindungsprozesse einbezogen werden. * Kompetenz und Fachwissen wird geschätzt, Führung basiert eher nicht auf Kontrolle. |
| Individualismus | 67 | * Eine individualistische Gesellschaft, in der Weiterbildung und Selbstverwirklichung einen hohen Stellenwert einnehmen. * Arbeitsverträge spiegeln das ausgeprägte Pflichtgefühl und hohe Maß an Verantwortungsbewusstsein wider. * Es wird direkt kommuniziert. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimension | Wert | Beschreibung |
| Maskulinität | 66 | * Eine maskuline Gesellschaft, in der Leistung schon in einer frühen Lebensphase wichtig ist. Personen gewinnen ihren Selbstwert durch Erfolg, der oft durch Statussymbole wie Autos, Schmuck, Kleidung und Geräte nach außen getragen wird. |
| Unsicherheitsvermeidung | 65 | * Unsicherheit wird vermieden, logisches Schlussfolgern bevorzugt. * Dies zeigt sich in dem Wunsch nach ausführlichen, durchdachten Vorschlägen und Entscheidungen und dem Respekt für Fachwissen. |
| Langzeitorientierung | 83 | * Ein Land, in dem die Menschen pragmatisch vorgehen. Nicht die Geschichte, sondern die Situation, das Umfeld und die Zeit sind im Entscheidungsfindungsprozess von Bedeutung. * Entscheidungsfindungsprozesse werden sorgfältig ausgeführt, die Menschen neigen zum Sparen und sind ergebnisorientiert. |
| Genuss | 40 | * Die Menschen sind von Natur aus zurückhaltend. Die Arbeit kommt an erster Stelle, Maßlosigkeit ist verpönt. * Soziale Normen haben einen großen Einfluss. * Die Menschen sind eher negativ eingestellt und zynisch. |

###### Betriebsorganisation

Der Aufsichtsrat setzt sich aus einer Gruppe von Personen zusammen, die von den Anteilseignern gewählt werden, damit deren Interessen bei der Leitung des Unternehmens vertreten und wichtige Führungskräfte eingestellt werden.

In deutschen Unternehmen konzentrieren sich Macht und Einfluss auf relativ wenige Personen der obersten Führungsebene, d. h. den **Aufsichtsrat** und den Vorstand. In den der Unternehmensleitung nachfolgenden Ebenen sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der Mitarbeitenden klar festgelegt. Eine strenge Hierarchie zeigt, wie viel Einfluss die einzelnen Personen im Unternehmen haben. Deutsche Betriebsorganisationen weisen in der Regel eine wohldefinierte Struktur auf, die durch klar festgelegte und leicht verständliche Prozesse, Verfahren und Vorschriften untermauert wird. Das bedeutet, dass alle Angestellten ihren zugewiesenen Arbeitsbereich kennen und wissen, was sie leisten müssen, um die persönlichen Ziele und die des Kollektivs zu erreichen. Dieses starre System kann jedoch unflexibles Verhalten zur Folge haben, und man ist möglicherweise nicht in der Lage, auf schnelle Veränderungen zu reagieren bzw. sich neuen Gegebenheiten anzupassen (Global Business Culture, o. D).

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

###### Management und Führungsstil

Der niedrige Wert, den Deutschland in Bezug auf die Machtdistanz erzielt, legt nahe, dass Personen, die über entsprechendes Fachwissen und eine solide Ausbildung verfügen, in der Berufswelt das höchste Ansehen genießen. Daher werden leitende Positionen eher mit Fachexperten und -expertinnen und seltener mit allgemeiner ausgebildeten Personen, Juristinnen oder Wirtschaftsprüferinnen und -prüfern besetzt. Eine fachlich kompetente Führungskraft wird am ehesten von den Mitarbeitenden akzeptiert und geschätzt, und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten steigt. Weniger kompetente Führungskräfte haben im Umgang mit den Mitarbeitenden womöglich Probleme, da sie als unqualifiziert für die Position wahrgenommen werden. Bildung wird hochgeschätzt und als Zeichen von Kompetenz gedeutet. Die Deutschen sprechen gerne über ihre Berufsqualifikationen und Titel (z. B. Doktor). Aus Respekt gegenüber der fachlichen Qualifikation der Vorgesetzten vermeiden es Mitarbeitende, ihnen öffentlich zu widersprechen.

Die Führungskräfte erwarten von den Mitarbeitenden, dass sie kompetent und professionell auftreten und hart arbeiten. Diese Eigenschaften werden bei der Leistungsbeurteilung der Belegschaft berücksichtigt. Im Gegensatz dazu ist in den USA und dem Vereinigten Königreich eine große Zahl an Soft Skills gefragt. Die Beziehung zwischen Management und Mitarbeitenden kann in Deutschland als förmlich, kühl und unpersönlich empfunden werden. Enge, persönliche Beziehungen stellen die Ausnahme dar. Deutsche Mitarbeiter:innen möchten von ihren Vorgesetzten keine zu ausführlichen Anweisungen erhalten. Sie bevorzugen es, ihre Aufgaben ohne starkes Eingreifen auszuführen. Die Führungskraft überträgt die Verantwortung meist an die Person, die über das für die jeweilige Aufgabe benötigte Fachwissen verfügt. Anweisungen müssen klar, exakt und eindeutig sein.

Management- und Führungspositionen werden in Deutschland immer noch hauptsächlich von Männern bekleidet. Der Fortschritt, der hinsichtlich der Geschlechtergleichstellung erzielt wurde, hinkt anderen europäischen Ländern leicht hinterher. Dies ist womöglich dem Umstand geschuldet, dass von Führungskräften ein ausgeprägtes technisches Fachwissen verlangt wird und dass die Anzahl weiblicher Studierender, die dementsprechende Fächer an der Universität belegen, eher gering ist. Allerdings wird die Kluft zwischen den Geschlechtern in Deutschland kleiner, und Vorschriften der EU zur Gleichbehandlung der Geschlechter am Arbeitsplatz werden diesen Trend vermutlich verstärken (Global Business Culture, o. D.).

###### Kommunikation

Im Abschnitt zu den sechs Kulturdimensionen nach Hofstede (1980) wurde bereits erwähnt, dass sich die Diskrepanz zwischen niedriger Machtdistanz und hoher Unsicherheitsvermeidung nachteilig auf die Kommunikation mit deutschen Geschäftsleuten auswirken kann. Deutsche Stereotypen gelten häufig als humorlos. Dem ist jedoch nicht so; Vielmehr haben die Deutschen ihre eigene Vorstellung davon, wann und wo es angebracht ist, Humor zum Ausdruck zu bringen. Im Geschäftsleben wird auf eine seriöse, geschäftsorientierte Kommunikation wertgelegt. Im sozialen Umfeld zeigen die Deutschen einen sehr feinsinnigen und eigentümlichen Humor. Die Deutschen werden manchmal als kühl und emotionslos wahrgenommen. Das liegt daran, dass Emotionen wie Ärger, Ungeduld oder Enttäuschung als Zeichen mangelnder Professionalität oder Schwäche gedeutet und deshalb vermieden werden. Der Kommunikationsstil der Deutschen

wird oft fehlinterpretiert und kann ungehobelt, arrogant und sogar rüpelhaft wirken. Das lässt sich darauf zurückführen, dass die meisten Deutschen eine direkte und klare Art der Kommunikation bevorzugen, die nicht auf Emotionen, vagen Formulierungen und Meinungen beruht, sondern die auf Fakten und relevanten Informationen aufbaut. Direkte Kommunikation gilt als geschäftsorientiert und respektvoll, da dabei die optimale Lösung und nicht die Absichten und Bedürfnisse der einzelnen Gesprächsteilnehmer:innen im Mittelpunkt stehen. Es wird vorausgesetzt, dass alles, was schriftlich oder mündlich ausgedrückt wird, vertrauenswürdig und überprüfbar ist. Ferner legen Deutsche Wert darauf, Informationen schriftlich festzuhalten. Sie messen der schriftlichen Kommunikation einen höheren Stellenwert als mündlich bereitgestellten Informationen bei. Wichtige Informationen sollten demnach stets schriftlich abgefasst werden, damit sie später abrufbar sind (Global Business Culture, o. D.).

###### Entscheidungsfindung

Die für den deutschen Kulturraum typische niedrige Machtdistanz und hohe Unsicherheitsvermeidung führen dazu, dass Entscheidungen unter Einbeziehung aller Interessensgruppen getroffen werden und dabei alle erforderlichen Informationen zugänglich sind. Ambiguität und Unsicherheit können bei vielen Deutschen Unbehagen hervorrufen. Demnach kann der Entscheidungsfindungsprozess in Deutschland sehr lange dauern. Die Deutschen vertrauen ungern ihrem Bauchgefühl bzw. ihrer Intuition, wenn sie Entscheidungen treffen. Wenn jedoch schließlich eine Entscheidung getroffen wurde, wird die Gruppe mit vollem Engagement auf das Ziel hinarbeiten, selbst dann, wenn in Bezug auf die ursprüngliche Entscheidung Uneinigkeit herrscht.

Im Vorfeld einer Sitzung sammeln deutsche Mitarbeitende Fakten und stellen Recherchen an. Dadurch zeichnet sich für sie ein klares Bild ab, welche Strategie für die Entscheidungsfindung verfolgt werden sollte. Es ist wichtig, ihnen die Möglichkeit einzuräumen, ihre Sichtweise darzulegen, da sich diese auf die gesammelten Informationen stützt, die für das Zusammentreffen vorbereitet wurden. Deutsche Teammitglieder sehen es nicht gern, wenn von ihnen ad hoc eine schnelle Antwort verlangt wird (Global Business Culture, o. D.).

###### Sitzungen

Da die Deutschen vorab über alle Fakten und relevanten Informationen verfügen möchten, erscheinen sie bereits gründlich vorbereitet zur Sitzung und sind in der Lage, ihren Standpunkt zu vertreten und zu untermauern. Wenn im Zuge einer geschäftlichen Besprechung Informationen geteilt oder Sachverhalte präsentiert werden, erwarten die Teilnehmer:innen, dass diese Informationen detailliert und fundiert sind. Ansonsten wirkt man schnell unglaubwürdig.

Damit die entsprechenden Fachleute aus allen betroffenen Bereichen einen Beitrag leisten können, nehmen in Deutschland oft sehr viele Personen an einer Sitzung teil. Fachleuten wird in Sitzungen grundsätzlich Respekt gezollt. Entsprechend dem deutschen Kommunikationsstil zeichnen sich Diskussionen und Debatten weniger durch eine diplomatische, sondern eher durch eine direkte und stark ausgeprägte Interaktion aus. Dies kann so weit gehen, dass Außenstehende dieses Verhalten fälschlicherweise als konfrontativ oder streitlustig interpretieren. Kompromisse werden eher ungern eingegangen, da sie auf Unsicherheit, Schwäche und mangelnde Entscheidungsfähigkeit schließen lassen. Sitzungen sind für die Deutschen nicht der richtige Ort, um persönliche Meinungen zu teilen oder Emotionen zu zeigen. Dafür wird ein informelles Umfeld bevorzugt, in dem man sich außerhalb des Sitzungsraums unter vier Augen austauschen kann. Da Zeit kostbar

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

ist, sollte unbedingt pünktlich zur Sitzung erschienen werden, um nicht die wertvolle Zeit der anderen Teilnehmer:innen zu vergeuden. Zudem ist es wichtig, dass die Sitzung nicht aufgrund unnötiger Diskussionen oder Smalltalk hinausgezögert wird (Global Business Culture, o. D.).

###### Teamarbeit

Die Vorstellung, dass ein Team als Kollektiv auftritt, steht im Widerspruch zur individualistisch orientierten deutschen Kultur. Vielmehr stehen in Deutschland die einzelnen Teammitglieder im Vordergrund, die jeweils über bestimmte Fähigkeiten, Fachwissen und Funktionen verfügen. Dabei arbeitet jeder für einen zugeteilten Vorgesetzten, um die angestrebten Gruppenziele zu erreichen. Verantwortlich für das Erreichen des Gruppenziels sind die Teamleiter:innen. Sie sollten jedoch nicht das Fachwissen der Teammitglieder in Frage stellen oder sich zu sehr in deren individuellen Arbeitsablauf einmischen.

Dieser Ansatz eignet sich, wenn Teams innerhalb eines bestimmten Geschäftsbereichs oder einer Abteilung gebildet werden. Er kann allerdings zu Schwierigkeiten und Missverständnissen führen, wenn Teammitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenkommen. In diesem Szenario könnten die Mitarbeitenden in Konflikt mit der in der neuen Abteilung vorherrschenden Hierarchie sowie den Arbeitsrichtlinien und -gewohnheiten geraten. Möglicherweise verspüren sie den Wunsch, wieder in ihre ursprüngliche Abteilung versetzt zu werden, ihrer gewohnten Arbeit nachzugehen und sich dem bereits vertrauten Vorgesetzten unterzuordnen. Das liegt daran, dass jede Abteilung innerhalb einer Unternehmenshierarchie seine eigene Machtbasis schützen möchte. Das bedeutet, dass alle relevanten Informationen über diese Abteilung (und nicht über eine einzelne Person) weitergegeben werden (Global Business Culture, o. D.).

###### Geschäftsetikette

Es gibt zahlreiche nützliche Orientierungshilfen, die näher auf die deutsche Unternehmenskultur eingehen.

Kleiderordnung

Im Geschäftsleben kleiden sich die Deutschen eher elegant, aber nicht zu formell. Anzüge bzw. Kostüme sieht man selten. Männer tragen gerne Sakko und Hosen. Das Tragen von Hemden und Krawatten beschränkt sich auf formelle Geschäftsanlässe. Frauen kleiden sich meist sportlich-elegant. In manchen Situationen kann es sogar angebracht sein, Jeans zu tragen. Ungeachtet der Umstände ist es den Deutschen in der Regel wichtig, sich gut zu kleiden (Passport to Trade 2.0, o. D.).

Erster Kontakt

In der Geschäftswelt ist es unter Deutschen üblich, sich mit einem kurzen, aber festen Händedruck zu begrüßen. Es wird außerdem erwartet, sich dabei in die Augen zu schauen. Da die Deutschen sehr stolz auf ihre Ausbildung und absolvierten Abschlüsse sind, ist es üblich, sie als Zeichen des Respekts mit ihrem akademischen Titel (z. B. Doktor) anzusprechen (Kwintessential, o. D.).

Verpflegung von Geschäftspartnern

Die Verpflegung von Geschäftspartnern findet meist zur Mittagszeit statt. Da die Deutschen Arbeit und Freizeit klar voneinander trennen, sucht man gemeinsam ein Restaurant oder die Betriebskantine auf. Es passiert eher selten, dass Geschäftspartner beispielsweise zum Abendessen ins eigene Zuhause einladen. Es wird erwartet, dass der Gastgeber die Kosten für das Mittagessen übernimmt. Es können zudem sowohl geschäftliche als auch nicht geschäftliche Gesprächsthemen besprochen werden (Global Business Culture, o. D.).

Sprache

Werden Geschäfte im eigenen Land getätigt, erwarten die Deutschen, dass Deutsch gesprochen wird. Wenn es die Umstände erfordern, können Geschäfte auch auf Englisch abgewickelt werden. Dies ist vor allem bei Geschäftstätigkeiten im Ausland von Bedeutung. Trotzdem geben 65 Prozent der deutschen Angestellten an, dass sie der englischen Sprache kaum oder überhaupt nicht mächtig sind. Führungskräfte verfügen tendenziell über bessere Englischkenntnisse als andere Mitarbeitende. Es kann also nicht erwartet werden, dass sich Deutsche in einer Sitzung wohl fühlen, wenn Englisch gesprochen wird (Expansion.eco, o. D.).

Geschenke

In Bezug auf Geschenke gelten in Deutschland ähnliche Gepflogenheiten wie in den anderen europäischen Ländern. Das bedeutet, dass es eher unüblich ist, im Geschäftsumfeld Geschenke zu überreichen. Bei geschäftlichen Besprechungen liegt der Fokus auf dem Geschäftsgegenstand. Der Aufbau von Beziehungen und das Überreichen von Geschenken sind nebensächlich. Bei sozialen Zusammenkünften können Geschenke angemessen sein, sie sollten jedoch weder zu groß noch zu persönlich ausfallen. Die Art von Geschenken ist von Bedeutung, da ein unpassendes Geschenk schnell als Gefälligkeit oder Bestechung verstanden werden kann. Es ist üblich, ein Geschenk sofort nach dem Überreichen zu öffnen (Passport to Trade 2.0, o. D.).

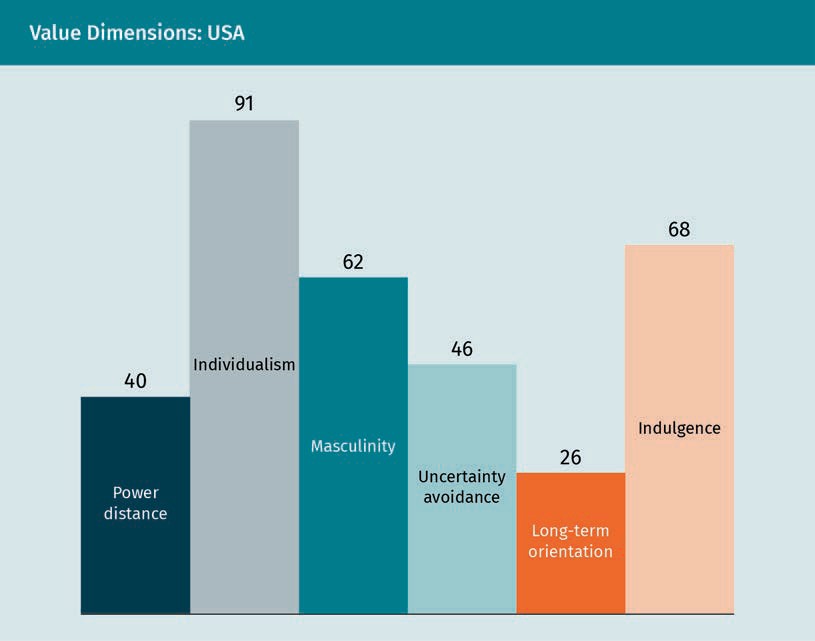
### Die USA

Die Vereinigten Staaten von Amerika stellen weiterhin die größte Volkswirtschaft der Welt dar. Sie unterhalten zahlreiche Handelsbeziehungen mit verschiedenen Nationen, dazu zählen auch die europäischen Staaten und die Schwellenländer. Mit einer Bevölkerung von über 320 Millionen Menschen üben die USA einen gewaltigen Einfluss auf die Ansprüche und Bedürfnisse der Konsumenten und Konsumentinnen auf der ganzen Welt aus. So wurden viele Bereiche der Betriebswirtschaftslehre in amerikanischen Wirtschaftsschulen entwickelt. Ferner hat das fortwährende Streben nach Optimierung die geschäftlichen Rahmenbedingungen einem ständigen Wandel unterworfen. Die Unternehmen müssen sich kontinuierlich anpassen und neue Methoden und Praktiken anwenden.

###### Kulturdimensionen

Auf der Website Hofstede Insights (o. D.) findet sich eine Zusammenfassung der Werte, die die USA nach Hofstedes sechs Kulturdimensionen erreichen.

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Wertedimensionen nach Hofstede – USA | | |
| Dimension | Wert | Beschreibung |
| Machtdistanz | 40 | * Der relativ niedrige Wert in der Kategorie der Machtdistanz spiegelt den ausgeprägten Gerechtigkeitssinn und das Streben nach Gleichbehandlung wider. * Hierarchien und Strukturen werden nur dann geschaffen, wenn sie einem Zweck dienen. * Führungskräfte und Mitarbeitende kommunizieren offen miteinander. |
| Individualismus | 91 | * Eine individualistische Gesellschaft, die durch das Konzept des American Dream (zu Deutsch „Amerikanischer Traum“) geprägt ist. Dieses besagt, dass jeder Mensch Erfolg und Reichtum erlangen kann und Fortschritt leistungsabhängig ist. * Die Menschen sind für sich selbst verantwortlich und sollen sich nicht auf die Hilfe von anderen verlassen. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimension | Wert | Beschreibung |
| Maskulinität | 62 | * Eine maskuline Gesellschaft, in der Erfolg und Errungenschaften einen hohen Stellenwert einnehmen. Die Menschen brüsten sich mit ihrem Erfolg. * Wettbewerb und Auseinandersetzungen werden als etwas Positives betrachtet, dass die Menschen zur Höchstform auflaufen lässt. |
| Unsicherheitsvermeidung | 46 | * Der recht niedrige Wert legt nahe, dass die Menschen bereit sind, sich auf Neues einzulassen. Abweichende Meinungen werden toleriert. * Das System beruht nicht auf Vorschriften und Bürokratie. Entscheidungen werden oft instinktiv und nicht aufgrund von Fakten getroffen. |
| Langfristorientierung | 26 | * Dieser niedrige Wert deutet darauf hin, dass die Menschen eher kurzfristig veranlagt sind. Aufgaben sollten erledigt werden und rasch Ergebnisse liefern. * Eher wertend als pragmatisch mit einem ausgeprägten Sinn für das, was „gut und böse“ ist. |
| Genuss | 68 | * Das Motto lautet „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ („Work hard, play hard“). * Die amerikanische Kultur ist ambivalent: Einerseits finden sich ausgeprägte gesellschaftliche Normen (klare Vorstellungen davon, was gut und was böse ist) vor, andererseits besteht der Wunsch nach Selbstbelohnung. |

Diese sechs Kulturdimensionen werden offenkundig, wenn einzelne Aspekte der amerikanischen Geschäftswelt genauer betrachtet werden.

###### Betriebsorganisation

Amerikanische Unternehmen können auf verschiedenste Weise aufgebaut sein und verfügen (unabhängig von den Mitarbeitenden) über eine je eigene Rechtspersönlichkeit. Die Beschäftigten sind durch Verträge und eine transaktionale Beziehung an ihr Unternehmen gebunden. Anders als in kollektivistischen Kulturen spielen Gefühle und Beziehungen eine untergeordnete Rolle. Amerikanischen Angestellte nehmen ihre Arbeit ernst und arbeiten hart. Das heißt, sie leisten in der Regel Überstunden (durchschnittlich 20 Prozent). Außerdem können sie im Vergleich zu europäischen Beschäftigten nur sehr wenig Urlaub pro Jahr in Anspruch nehmen (BBC StoryWorks, o. D.).

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

An der Spitze einer Organisation steht üblicherweise eine Unternehmensleitung (Leitungs- und Kontrollorgan), die jedoch kaum interveniert. Der Unternehmensleiter oder die Unternehmensleiterin (CEO) übt einen großen Einfluss auf die Unternehmensführung aus und seine Persönlichkeit ist für das Unternehmen von tragender Bedeutung. In der amerikanischen Geschäftswelt genießen die CEOs einen hohen Bekanntheitsgrad, ähnlich wie Fußballtrainer in der Welt des Sports.

Nach der Global Business Culture (o. D.) verdienen sich Mitarbeitende in einem Unternehmen hauptsächlich durch Erfolge Respekt. Das Alter, die Abschlüsse oder die Herkunft sind dagegen nebensächlich. Eine eher hohe Fluktuationsrate lässt sich auf die transaktionale Beziehung, die die Beschäftigten mit dem Unternehmen unterhalten, und die individualistisch veranlagte amerikanische Kultur zurückführen. Auf einen langfristigen, stabilen Arbeitsplatz wird wenig Wert gelegt. Amerikanische Unternehmen zeichnen sich durch eine Kultur des ständigen Wandels und der Weiterentwicklung aus. Mitarbeitende sind dementsprechend ersetzbar, und der Erwerb neuer Fähigkeiten und Talente sowie die Entwicklung unterschiedlicher Sichtweisen sind für den Unternehmenserfolg wichtig (Global Business Culture, o. D.).

###### Management und Führungsstil

Der Führungsstil der Amerikaner:innen ist charakteristisch für den hohen Wert, den die USA in der Kategorie Individualismus erreicht haben. Die Führungskräfte sind für ihren Verantwortungsbereich und für die Folgen getroffener Entscheidungen rechenschaftspflichtig. Aus diesem Grund neigen sie eher nicht dazu, einen Konsens mit ihren Mitarbeitenden zu suchen und deren Zustimmung einzuholen. Da ihr persönlicher Erfolg vom Ergebnis abhängig ist, vertrauen sie lieber auf ihren eigenen Instinkt.

Zuständigkeitsbereiche und Rechenschaftspflicht werden „von oben nach unten“ delegiert. Für amerikanische Mitarbeitende ist es wichtig, ihren Zuständigkeitsbereich genau zu kennen. Sie müssen wissen, wem sie unter- oder übergeordnet sind und auf welcher Stufe der Hierarchieleiter sie stehen. Die in den USA verbreitete **Streitkultur** bezieht sich auf den Bereich der persönlichen Haftbarkeit, den jeder kennen sollte. Den jeweiligen Hierarchieebenen sind zahlreiche Stellenbezeichnungen und -beschreibungen zugeordnet, die häufig ein falsches Gefühl von Macht oder der Bedeutung einer bestimmten Position vermitteln.

Für die Amerikaner:innen stellen Management und Mitarbeiterführung zwei verschiedene Konzepte dar. Kompetentes Management von Prozessen und organisatorischen Aufgaben wird von allen erwartet, die Führungsverantwortung tragen. Die Spitzenpositionen (CEO und andere Führungskräfte) sollten hingegen als Quelle der Inspiration fungieren, die Beschäftigten motivieren und das Unternehmen vorantreiben. Es wird nicht erwartet, dass sie in das alltägliche Management von Mitarbeitenden und Abläufen eingebunden sind.

Obwohl die Kluft zwischen den Geschlechtern, besonders in obersten Positionen, noch nicht überwunden ist, hat sie sich doch verkleinert und viele Führungspositionen werden nun von Frauen bekleidet. Ein politisch korrekter Sprachgebrauch und entsprechendes Verhalten sowie die Gleichbehandlung von Frauen am Arbeitsplatz nehmen einen hohen Stellenwert ein. Diejenigen, die diese Grundsätze nicht leben, werden als negativ wahrgenommen (Global Business Culture, o. D.).

Streitkultur Dieser Begriff bezieht sich auf Gerichtsverfahren, die immer öfter für Streitbeilegungen zum Einsatz kommen.

###### Kommunikation

Die Arbeitsplätze in den USA gestalten sich weniger formell und hierarchisch als in Kulturen, die kollektivistisch veranlagt sind. Der erste Eindruck von US-Amerikaner:innen am Arbeitsplatz vermittelt ein herzliches, freundliches und fürsorgliches Auftreten. Gespräche werden meist mit der Frage „How are you?“ (Deutsch: Wie geht es Ihnen?) eingeleitet. Dies kann allerdings Verwirrung stiften, da darauf meist keine ausführliche Antwort erwartet wird. Eine kurze Floskel wie etwa „Mir geht es gut, danke, wie geht es Ihnen?“ reicht völlig aus (BBC StoryWorks, o. D.).

Dieses freundliche, ermutigende und zuvorkommende Verhalten gilt in den USA als gesellschaftliche Gepflogenheit und sollte nicht als Freundschaftsangebot missverstanden werden. Da es sich um eine individualistisch veranlagte Kultur handelt, kann dieses nach außen hin freundliche Auftreten als etwas betrachtet werden, das den eigenen Interessen dienlich ist. Der Geschäftsabschluss bzw. die gemeinsame Strategiefindung hat oberste Priorität. Hierfür bedarf es keiner Beziehung. Der Aufbau einer solchen würde mehr Zeit in Anspruch nehmen, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass ein freundliches, vertrauenswürdiges Auftreten durchaus positiv bewertet wird (Zachwieja, 2017). Es ist nicht ungewöhnlich, dass US-Amerikaner:innen am Arbeitsplatz über ihr Privatleben sprechen. Bei Menschen aus europäischen oder asiatischen Kulturkreisen, die diesbezüglich verschlossener sind, kann dieses Verhalten Unbehagen hervorrufen und als aufdringlich empfunden werden, insbesondere, wenn ihnen in einem frühen Stadium der Geschäftsbeziehung persönliche Fragen gestellt werden.

Im privaten Umfeld kommunizieren US-Amerikaner:innen recht direkt und offen, was dazu führen kann, dass sie als unhöflich oder streitlustig wahrgenommen werden. Dieses Verhalten steht im Einklang mit der Überzeugung, dass Zeit kostbar ist und nicht vergeudet werden sollte. Daher ist es notwendig, „auf den Punkt zu kommen“ und den Kern der Sache anzusprechen. Die Amerikaner und Amerikanerinnen debattieren und äußern sich direkt und offen. Indirekte Kommunikation und nicht artikulierte Botschaften sind dagegen unerwünscht. Konflikte und Auseinandersetzungen sind als Zeichen einer gesunden, positiv verlaufenden Kommunikation zu verstehen. Ihr Auftreten bedeutet nicht, dass das Gespräch gescheitert ist.

Obwohl sie einem indirekten Kommunikationsstil eher ablehnend gegenüberstehen, verwenden sie in ihren Gesprächen Business-Jargon und aktuelle Management-Fachsprache. Damit wollen sie in der Regel ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen und zeigen, dass sie mit der Zeit gehen. Die tatsächliche Bedeutung einer Botschaft lässt sich dadurch möglicherweise schwer deuten.

Die technikaffinen Amerikaner:innen wenden sich zunehmend von der verbalen Kommunikation ab und nutzen Technologien als Kommunikationsmittel. E-Mails und Textnachrichten spiegeln den beschriebenen direkten Kommunikationsstil wider, sind meist kurz und prägnant und enthalten keine überflüssigen Inhalte (z. B. höfliche Anrede oder Grußformeln). Dieser Kommunikationsstil entspricht ihrem Wunsch, die verfügbare Zeit so gut wie nur möglich zu nutzen. Die Botschaften werden kurz, schnell und effizient vermittelt. Dies sollte jedoch nicht als Zeichen fehlenden Respekts oder ungehobelten Verhaltens gedeutet werden (Global Business Culture, o. D.).

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

###### Entscheidungsfindung

Obwohl US-Amerikaner:innen gern lebhaft und offensiv diskutieren und debattieren, haben bei Entscheidungsfindungsprozessen nicht alle Beteiligten ein Mitspracherecht und es muss kein Konsens erzielt werden. Letztlich sind es die Führungskräfte, die für Entscheidungen, die in ihren Zuständigkeitsbereich fallen, zur Verantwortung gezogen werden. Es kann vorkommen, dass die Standpunkte anderer Interessierter angehört werden, um über das weitere Vorgehen zu entscheiden. Das ist nicht immer der Fall. Die Entscheidungskompetenz, ebenso wie die Risiken und Belohnungen, die an den Entscheidungsausgang geknüpft sind, entsprechen dem Verantwortungsbereich, der einer Person übertragen wurde. Entscheidungsträger nehmen gern Risiken in Kauf, wenn eine Entscheidung viele Vorteile verspricht.

In Bezug auf die Unsicherheitsvermeidung weisen die USA im Vergleich zu Deutschland einen niedrigeren Wert auf. Demnach werden Entscheidungen gefällt, ohne dass alle benötigten Informationen berücksichtigt und besprochen wurden. Wichtiger bzw. genauso wichtig wie solche Informationen sind der eigene Instinkt und das Bauchgefühl. Es ist außerdem nicht ungewöhnlich, dass eine vereinbarte Strategie oder eine getroffene Entscheidung nachträglich mehrfach geändert wird. Anstatt viel Zeit für einen Entscheidungsfindungsprozess aufzuwenden, liegt der Fokus darauf, schnell voranzukommen und lösungsorientiert zu arbeiten (Global Business Culture, o. D.).

###### Sitzungen

Die vorhandene Zeit soll effizient genutzt werden, deshalb sehen es Amerikaner:innen nicht gerne, wenn man während einer Sitzung vom Thema abschweift oder ein Sachverhalt nicht klar dargelegt wird. Außerdem legen Sie Wert auf Pünktlichkeit. Das vorrangige Ziel einer Sitzung ist es, eine Entscheidung zu treffen oder sich darauf zu einigen, welche Maßnahmen als nächstes ergriffen werden müssen. Diese Zielvorgaben stehen an erster Stelle. Ob man dabei diplomatisch zu Werke geht und allen ein Mitspracherecht eingeräumt wird, ist nebensächlich. Für individualistisch veranlagte Amerikaner:innen bieten Sitzungen die Möglichkeit, die eigene Kompetenz unter Beweis zu stellen und andere zu beeindrucken. Dementsprechend werden gelungene Präsentationen erwartet. Die Sitzungsteilnehmenden sollten sich enthusiastisch und engagiert zeigen, auch in Bezug auf die Körpersprache.

Wenn während einer Sitzung geschwiegen wird, so kann dies bei den Amerikanern Unbehagen auslösen. Daher wird versucht, Sprechpausen zu vermeiden. Wenn etwas verwirrend oder unklar erscheint, scheuen sie sich nicht, dies offen anzusprechen, um sich Klarheit zu verschaffen. Zachwieja (2017) zufolge wurde alles verstanden, wenn keine Fragen gestellt werden. Äußert sich ein Sitzungsteilnehmer überhaupt nicht, kann das entweder bedeuten, dass er nichts beizutragen hat oder dass er unvorbereitet ist.

###### Teamarbeit

In der stark individualistischen amerikanischen Kultur werden Teams als Gruppen betrachtet, die sich aus einzelnen Personen zusammensetzen. Teams werden gebildet, um innerhalb eines bestimmten Zeitraums ein festgelegtes Ziel zu erreichen oder ein Projekt zu realisieren. Es ist üblich, dass die Mitarbeitenden nach Abschluss eines Projekts in ein anderes Team wechseln.

Bauchgefühl Ein Bauchgefühl verursacht eine spontane Reaktion oder erzeugt ein Gefühl, dass rational nicht nachvollziehbar ist.

Dies ist in der amerikanischen Arbeitswelt eine gängige Vorgehensweise und wirkt sich nicht negativ auf die Loyalität und das Engagement der Gruppe aus. Die für kollektivistische Gesellschaften typischen Merkmale, wie etwa kollektivistisches Denken und ein Gefühl der Zugehörigkeit, sind im amerikanischen Kulturkreis kaum anzutreffen.

Bei der Teamarbeit stehen die einzelnen Mitglieder unter Druck, da sie ihre Eignung unter Beweis stellen und ihre Kollegen beeindrucken müssen. Deshalb zeigen sich die Teammitglieder enthusiastisch und bringen dem Projekt sehr viel Engagement entgegen. Die Teammitglieder werden alles in ihrer Macht Stehende tun, um die Zielvorgaben zu erreichen und das Projekt zum Erfolg zu führen. Ein gelungenes Projekt wirft schließlich ein gutes Licht auf die Teammitglieder selbst. Negativ eingestellte und zynische Kollegen werden nicht toleriert (Global Business Culture, o. D.).

###### Geschäftsetikette

Es gibt zahlreiche nützliche Orientierungshilfen, die näher auf die amerikanische Unternehmenskultur eingehen.

Kleiderordnung

Es ist äußerst schwierig, Empfehlungen für eine in den USA angemessene Geschäftskleidung abzugeben. Dies ist der Größe des Landes, den klimatischen Bedingungen und der individualistischen Kultur geschuldet. Abhängig davon, was in einem Unternehmen als angemessen gilt, können Männer einen seriösen Geschäftsanzug tragen oder sich für eine weniger förmliche Kleidung, wie lässige Shorts und T-Shirts, entscheiden. Auch Frauen können unter vielen verschiedenen gesellschaftlich akzeptierten Kleidungsstilen auswählen. Es ist ratsam, Kleidung für verschiedenste Anlässe vorzubereiten und sich über die Kleiderordnung zu informieren, bevor man mit einem amerikanischen Unternehmen ins Geschäft kommt (Global Business Culture, o. D.).

Erster Kontakt

US-Amerikaner:innen begrüßen sich in der Regel mit einem kurzen, festen Händedruck. Es wird Wert auf einen angemessenen Diskretionsabstand gelegt, daher ist es nicht angebracht, sich zu berühren oder dem Gegenüber zu nahe zu kommen. Üblicherweise werden Visitenkarten ausgetauscht und der Geschäftspartner oder die -partnerin wird bereits beim ersten Kennenlernen mit dem Vornamen angesprochen. Zwar erweisen sich die Amerikaner:innen bei der ersten Zusammenkunft meist als herzlich und freundlich, doch das bedeutet nicht zwingend, dass sie den Geschäftspartnern bei künftigen Sitzungen und Verhandlungen mit eben so viel Herzlichkeit begegnen werden (BBC StoryWorks, o. D.).

Verpflegung von Geschäftspartnern

Die Verpflegung von Geschäftspartnern kann zu jeder Tageszeit stattfinden. Meist erfolgt sie zur Mittagszeit, es kann aber auch schon früh am Morgen während einer Sitzung ein gemeinsames Frühstück eingenommen werden. Das Abendessen kann bereits um 17:30 Uhr stattfinden. Die Verköstigung gehört zum Geschäft, die Gespräche konzentrieren sich dabei auf geschäftliche Themen (wenn auch nicht ausnahmslos). Im Restaurant werden Geschäfte besprochen und Vereinbarungen getroffen. Es ist durchaus üblich, mit dem Geschäftspartner eine Veranstaltung, wie z. B. Sportevents, Konzerte oder gesellschaftliche Ereignisse, aufzusuchen (Global Business Culture, o. D.). Die Amerikaner und Amerikanerinnen pflegen Kontakte mit ihren Arbeitskollegen. Dies ist erwünscht und schließt mit ein, dass Kollegen und Kolleginnen sich Zuhause besuchen und die Familie kennengelernt wird.

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

Sprache

Die verschiedenen Sprachvarietäten bzw. Dialekte, die in den USA gesprochen werden, können eine erfolgreiche mündlichen Verständigung erschweren. Obwohl in den USA mehr als 300 Sprachen gesprochen werden, setzen die Amerikanerinnen voraus, dass geschäftliche Unterredungen auf Englisch stattfinden. Die Sprache kann informell sein, die Gespräche können Anspielungen auf populärkulturelle Phänomene (z. B. Film und Fernsehen), Business-Jargon und Fachausdrücke enthalten.

Geschenke

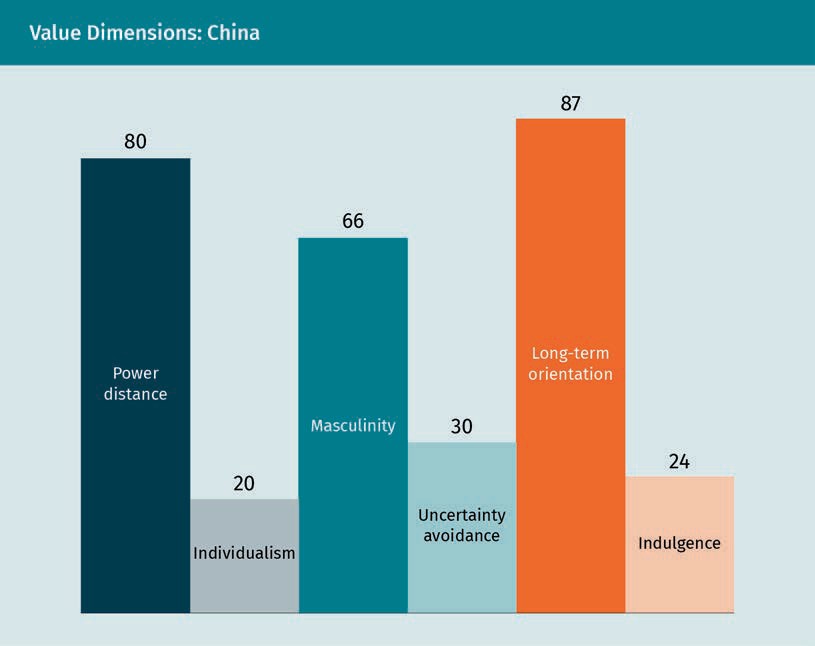
In der amerikanischen Geschäftswelt ist es eher unangebracht, Geschenke zu überreichen oder anzunehmen. In vielen Situationen ist es verpönt, dass Mitarbeitende Geschenke übergeben oder annehmen (insbesondere Geldgeschenke). Regierungsmitarbeiter dürfen keinerlei Geschenke annehmen. Dies könnte als Werbung aufgefasst werden, mit der man ein Geschäft anbahnen will (Global Business Culture, o. D.).

### China

China ist heute die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt. Das Bruttoinlandsprodukt wird bis 2024 schätzungsweise auf 20,6 Billionen USD (Reynolds, 2021) anwachsen. Das Land ist zur wirtschaftlichen Supermacht aufgestiegen, die das kapitalistische Wirtschaftssystem mit den traditionellen Grundsätzen des Kommunismus vereint. Multinationale Unternehmen sind auf China angewiesen, das mit seinen zahlreichen potentiellen Verbrauchern und Verbraucherinnen, seiner wachsenden Mittelklasse, der Nachfrage nach westlichen Produkten und Dienstleistungen, dem produktionsspezifischem Fachwissen und den vielen Arbeitskräften unbegrenzte Möglichkeiten bietet. Will man jedoch mit chinesischen Unternehmen erfolgreich Geschäfte tätigen, muss man sich eingehend mit den besonderen kulturellen Werten, die diesem Geschäftsumfeld zugrunde liegen, auseinandersetzen.

###### Kulturdimensionen

Hofstede Insight (o. D.) wird ein weiteres Mal als Ausgangspunkt dienen.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Wertedimensionen nach Hofstede – China | | |
| Dimension | Wert | Beschreibung |
| Machtdistanz | 80 | * China erreicht auf dem Machtdistanzindex einen hohen Wert. Dies spiegelt die Vorstellung wider, dass Ungleichheit zum Leben gehört, Autorität anerkannt werden muss und Menschen nicht danach streben sollten, über ihren Status hinauszuwachsen. |
| Individualismus | 20 | * Eine stark kollektivistisch veranlagte Kultur, in der die eigenen Interessen den Interessen der Gruppe unterzuordnen sind. * Persönliche Beziehungen sind wichtiger als das Unternehmen oder die auszuführende Aufgabe. |

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dimension | Wert | Beschreibung |
| Maskulinität | 66 | * Eine maskuline Gesellschaft, in der Erfolg ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Die Menschen sind bereit, für ihren Arbeitgeber sehr viel aufzugeben. * Das Streben nach Erfolg ist wichtiger als eine ausgewogene Work-Life-Balance oder Freizeit. |
| Unsicherheitsvermeidung | 30 | * Der niedrige Wert in der Dimension der Unsicherheitsvermeidung legt nahe, dass Ambiguität bei den Menschen kein Unbehagen auslöst. * Anpassungsfähigkeit ist ein wichtiges kulturelles Merkmal. |
| Langfristorientierung | 87 | * Dieser hohe Wert deutet darauf hin, dass die Menschen pragmatisch vorgehen und der Ansicht sind, dass Umfeld, Zeit und Situation bestimmen, was von Bedeutung ist. Traditionen werden dem Umfeld entsprechend angepasst. |
| Genuss | 24 | * Ein niedriger Wert legt nahe, dass die Menschen zurückhaltend agieren. Dies äußert sich in einer pessimistischen, zynischen Grundhaltung. * Maßlosigkeit ist verpönt, auf Freizeit wird wenig Wert gelegt und die Menschen üben sich in Selbstbeherrschung. |

Diese sechs Kulturdimensionen werden offenkundig, wenn die chinesische Geschäftswelt genauer betrachtet wird.

###### Betriebsorganisation

Die Lehre des Konfuzius hat die chinesische Gesellschaft geprägt. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die konfuzianischen Wertvorstellungen auch in der Hierarchiestruktur der Unternehmen Ausdruck finden. Chinesische Unternehmen zeichnen sich durch eine strenge Rangordnung und einen rigiden Führungsstil aus, die eingehalten bzw. der respektiert werden müssen.

Obwohl sich das traditionelle kommunistische System weiterentwickelt hat, existieren die zugrunde liegenden Arbeitseinheiten bzw. *dan wei*, denen gegenüber man sich loyal zu verhalten hat, noch immer. Die Arbeiter:innen fühlen sich sicher, da sie von ihrer Gruppe unterstützt werden. Aus diesem Grund wird es Angehörigen aus westlichen Kulturen schwerfallen, Niederlassungen von neuen und noch unbekannten Unternehmen zu gründen. Um sich in der chinesischen Geschäftswelt dennoch erfolgreich etablieren und Geschäftsbeziehungen auf- und ausbauen zu können, ist es ratsam, mit chinesischen Organisationen ein Joint Venture einzugehen.

Wer in China Geschäfte tätigen will, muss sich der Bedeutung persönlicher Beziehungen (*Guanxi*) bewusst sein. Der beste Weg, solche Beziehungen anzubahnen, ist die Gründung eines Joint Venture. Die Suche nach dem geeigneten Geschäftspartner ist jedoch mit Mühen verbunden und nimmt sehr viel Zeit in Anspruch (Global Business Culture, o. D.)

###### Management und Führungsstil

Da die Kultur durch die konfuzianische Philosophie geprägt ist, überrascht es wenig, dass Ungleichheiten in der chinesischen Geschäftswelt einfach hingenommen werden. Ältere Mitarbeitende werden von den jüngeren Kollegen und Kolleginnen respektiert und geachtet. Ebenso bringen die Beschäftigten ihren Vorgesetzten Respekt entgegen. Diese natürlichen Merkmale der chinesischen Unternehmenshierarchie werden nicht bewusst wahrgenommen. Die für die westliche Kultur typischen Begriffe wie Mitbestimmungsrecht, Konsens, Chancengleichheit und Informationsfreiheit sind in China negativ konnotiert.

Um die strenge Hierarchie zu wahren, setzt man auf einen autokratischen, anleitenden Führungsstil. Befehle und Anweisungen werden in der Organisationshierarchie von oben nach unten weitergegeben und ohne Hinterfragen ausgeführt. Tatsächlich wäre es respektlos, Handlungen oder Anweisungen in Frage zu stellen. Zuwiderhandelnde wären peinlich berührt und würden Glaubwürdigkeit einbüßen. Zwar lassen sich die chinesischen Führungsstile im Allgemeinen eher als anweisend beschreiben, sie weisen aber auch patriarchalische Strukturen auf. Die Führungskraft wird als Vaterfigur wahrgenommen und hat als solche ein Interesse, dass es ihrer „Familie von untergeordneten Mitarbeitenden“ gut geht. Als Gegenleistung unterstützen die Mitarbeitenden die Führungskraft und sind ihr bedingungslos loyal ergeben.

Die Kommunistische Partei übt einen großen Einfluss auf die Führungsstrukturen chinesischer Unternehmen aus. Häufig unterhält die Unternehmensleitung enge Beziehungen zur Partei. Folglich werden geschäftsbezogene Entscheidungen häufig von der Partei geprüft, bevor sie bestätigt oder abgelehnt werden. Obwohl die chinesische Wirtschaft modernisiert wurde und ein außerordentliches Wachstum verzeichnet, wird noch immer auf traditionelle Führungsstile vertraut. Dies hat eine Verknappung zeitgemäßer Führungsqualitäten zur Folge, die den Fortschritt der Wirtschaft behindert. Unternehmen, einschließlich westlicher Joint Ventures, stehen daher im harten Wettbewerb, um die qualifiziertesten Führungskräfte anzuwerben und an das Unternehmen zu binden.

Frauen werden in Bezug auf den Arbeitsplatz zwar dieselben Rechte wie Männern zuerkannt, doch Begriffe wie Gleichberechtigung und Geschlechtergleichheit stehen gewissermaßen im Widerspruch zur konfuzianischen Philosophie, die der chinesischen Kultur zugrunde liegt. Global Business Culture (o. D.) zufolge bekleiden Frauen in den chinesischen Unternehmen allerdings relativ viele Führungspositionen. Da sie auch während ihrer Ausbildungszeit zunehmend positive Ergebnisse erzielen, werden sie in Zukunft für die Geschäftswelt sogar noch wichtiger sein. Ausländische Frauen, die in China Geschäfte tätigen, werden üblicherweise höflich und zuvorkommend behandelt. Trotzdem gilt es zu beachten, dass Chinesen voraussetzen, dass westliche Arbeitsgruppen von Männern geführt werden, sogar wenn das nicht der Fall ist (Global Business Culture, o. D.).

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

###### Kommunikation

Das größte Hindernis für die Kommunikation mit chinesischen Geschäftspartnern ist zunächst die Sprache. Sollten Sie (oder ein Vertreter Ihres Unternehmens) fließend Chinesisch (Mandarin) sprechen, so stellt das einen Vorteil dar. Andernfalls müssen bei geschäftlichen Unterredungen Dolmetscher:innen oder ein englischsprachige Vertreter:innen der chinesischen Organisation hinzugezogen werden. In beiden Fällen besteht die Gefahr, dass der Sinn des Gesagten nicht vermittelt wird. Es kann auch passieren, dass der Dolmetscher in den Mittelpunkt des Gesprächs rückt, weil er die Anforderungen von Sprachmittlern nicht erfüllt. Die Kommunikation mit Chinesen kann daher sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, wobei die Gefahr für Missverständnisse stets gegeben ist. Deswegen ist es unabdingbar, die wichtigsten Punkte eines Gesprächs mehrfach zu wiederholen. Dadurch kann gewährleistet werden, dass alle Gesprächsteilnehmenden den Inhalt auf die gleiche Weise interpretiert haben.

Wie in den meisten asiatischen Kulturen wird das Wort „Nein“ auch in China vermieden, da der Sprecher oder die Sprecherin Glaubwürdigkeit einbüßen und in der Folge Scham empfinden würde. Bei Meinungsverschiedenheiten wird dem Gegenüber zwar zugestimmt, allerdings wirken die Sprechenden dabei wenig glaubhaft und überzeugend. Als Geschäftspartner:in sollten sie dieselbe Strategie verfolgen, wenn Sie anderer Meinung sind oder etwas ablehnen. Auch wenn Sie schlechte Nachrichten überbringen bzw. erhalten, ist Zurückhaltung gefragt. Generell sollte mit Chinesen und Chinesinnen nicht zu direkt kommuniziert und Gesprächen sollte genügend Zeit eingeräumt werden (Feingefühl, Diplomatie und harmonisches Miteinander sind wichtig), um die gesetzten Ziele zu erreichen.

Im Gespräch können Chinesen und Chinesinnen emotionslos und verschlossen wirken. Das ist jedoch meist auf eine Fehlinterpretation ihrer zurückhaltenden Körpersprache zurückzuführen. Das strenge, emotionslose Auftreten und die fehlenden visuellen Reize erschweren es dem Gegenüber, Reaktionen und Meinungen zu verstehen und richtig zu deuten (Global Business Culture, o. D.).

###### Entscheidungsfindung

Der für chinesische Unternehmen typische Entscheidungsfindungsprozess unterscheidet sich wesentlich von dem westlicher Unternehmen. Entscheidungen werden meist langsam herbeigeführt. Menschen, die schnell entscheiden, um einen raschen Fortschritt zu erzielen, werden entweder als aggressiv, töricht oder gar dumm wahrgenommen. Es wird Wert darauf gelegt, dass zum sorgfältigen Abwägen der Optionen genügend Zeit eingeräumt wird. Dies gilt als Zeichen des Respekts und spiegelt eine pragmatische Einstellung wider. Eine Situation und die entsprechenden Rahmenbedingungen müssen umfänglich geprüft werden (ChinaWindow.com, o. D.). Der hohe Wert, den China bei der Kulturdimension der Langfristorientierung erzielt, ist kennzeichnend für einen ausgeprägten Pragmatismus. Das bedeutet, dass die Chinesen und Chinesinnen bei der Entscheidungsfindung das große Ganze im Blick haben und anders als Menschen aus dem Westen eine Vielzahl an Faktoren berücksichtigen. Das Konzept des „Quick Win“ (zu Deutsch „schneller Erfolg“) ist ihnen fremd. Entscheidungen werden von denen getroffen, die über das entsprechende Dienstalter und die Befugnis verfügen. Es würde als sehr respektlos gewertet werden, wenn ein unterstellter Mitarbeiter seine Zustimmung für etwas erteilen würde, ohne vorher die Meinung seines Vorgesetzten einzuholen. Ebenso verwerflich wäre es, einen Mitarbeitenden niederen Ranges mit einer Verhandlung oder Entscheidungsfindung zu beauftragen.

Am Anfang eines Entscheidungsfindungsprozesses liegt der Fokus meist auf dem Beziehungsaufbau. Die Gespräche drehen sich möglicherweise nicht um das angestrebte Geschäft. Erst wenn die Beziehung geknüpft und eine Vertrauensbasis geschaffen wurde, sind Chinesen und Chinesinnen bereit, geschäftsbezogene Gespräche aufzunehmen sowie Entscheidungen und Vereinbarungen zu treffen. Die tatsächliche Entscheidung wird üblicherweise nicht während einer Sitzung gefällt. Der Konsens wird stattdessen in einem gesellschaftlichen Rahmen außerhalb der Sitzungsräume gesucht. Bevor schließlich eine Entscheidung getroffen wird, wirken verschiedenste Personen (mitunter Mitglieder der Kommunistischen Partei) auf diesen Prozess ein.

###### Sitzungen

In den Sitzungen muss in Bezug auf das angemessene Verhalten ein striktes Protokoll eingehalten werden. Dieses Verhalten basiert auf Hochachtung und Respekt und spiegelt den hohen Wert wider, den die chinesische Kultur bei der Kulturdimension der Machtdistanz erreicht hat. Es sollte sich unbedingt darüber informiert werden, wer an einer Sitzung teilnimmt und wie man sich gegenüber den einzelnen Teilnehmern und Teilnehmerinnen aufgrund der Machtverhältnisse zu verhalten hat. Das kann beispielsweise bedeuten, sich zu erheben, wenn ein dienstälterer Kollege den Raum betritt. Respekt erfährt man aufgrund des Dienstalters, Alters oder der abgeschlossenen Ausbildung. Es sollte darüber hinaus allen Bereichen des Unternehmens und der chinesischen Kultur Respekt entgegen gebracht werden. Ohne zwingenden Grund die chinesische Geschichte, die Kommunistische Partei oder gar Menschenrechte anzusprechen, würden die Chinesen und Chinesinnen als äußerst unangemessen und anstößig empfinden.

Ortsansässige Mitarbeitende, die mit Außenstehenden in Kontakt treten, begegnen diesen eher misstrauisch. Daher ist es unbedingt notwendig, der Gruppe Respekt zu zollen und würdevoll aufzutreten. Zunächst gilt es, das Vertrauen und den Respekt der Gruppe zu verdienen. Erst danach können Verhandlungen und Gespräche stattfinden. Das Konzept des *Guanxi* (persönliche Beziehungen) hat einen hohen Stellenwert und sollte nicht unterschätzt werden.

Die Sitzungen zeichnen sich in China oft durch wiederkehrende Themen aus. Häufig ziehen sie sich in die Länge, ohne dass ein klares Ziel verfolgt wird. Die Beziehung wird bei jeder Sitzung weiter vertieft und es werden immer mehr Informationen ausgetauscht. Ungeduldiges Drängen ist nicht zielführend und gilt als respektlos oder aggressiv. Es soll noch einmal betont werden, dass ein Teammitglied nicht vor der gesamten Gruppe zu etwas gedrängt oder ihm widersprochen werden soll, da dies sehr beschämend für die Person wäre (Global Business Culture, o. D.).

###### Teamarbeit

Obwohl China eine kollektivistische Kultur ist, in der Loyalität gegenüber der Gruppe wichtiger ist als persönliche Interessen, ist Teamarbeit den chinesischen Angestellten nicht unbedingt dienlich. Loyalität gegenüber der Eigengruppe kann zu einem Interessenkonflikt führen und einen Loyalitätsbruch nach sich ziehen, wenn ein Mitarbeitender einer anderen Arbeitsgruppe (Fremdgruppe) zugeteilt wird. Häufig verspüren die einzelnen Personen den Wunsch, wieder in die Eigengruppe zurückzukehren, anstatt sich vollkommen auf die Ziele des neuen Teams zu konzentrieren.

Die Chinesen und Chinesinnen respektieren Hierarchie und akzeptieren Ungleichheiten als immanentes Merkmal der Arbeitswelt. In einer Matrix-Struktur zu arbeiten, fällt ihnen dementsprechend schwer und kann zu Verwirrung führen, da hier alle Mitglieder als gleich betrachtet und ihre spezifischen Fähigkeiten in den Dienst der Gruppe gestellt werden. Sie erwarten, dass Sie von den Führungskräften Anweisungen erhalten, und befolgen diese kritiklos. Dies steht im Widerspruch zu der in westlichen Kulturkreisen verbreiteten Vorstellung, der zufolge sich ein erfolgreiches Team aus einzelnen Personen zusammensetzt, die eigenständig auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Besonders schwierig wird es, wenn ein oder mehrere chinesische Kollegen und Kolleginnen Teil eines internationalen Teams sind. Das Überwinden der Sprachbarriere kann anfänglich eine Herausforderung darstellen. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsweise ist die kulturelle Adaption jedoch die weitaus größere Hürde, die es zu meistern gilt. Drastische Unterschiede bestehen unter Umständen bei gesellschaftlichen Gepflogenheiten, dem Entscheidungsfindungsprozess, der Kommunikation und den Machtverhältnissen. Aus diesem Grund sind Joint-Venture-Unternehmen bei der Erschließung der chinesischen Geschäftswelt erfolgreicher gewesen als gemeinsame Arbeitsgruppen. Sie ermöglichen es den chinesischen Kollegen und Kolleginnen, weiterhin im gewohnten Arbeitsumfeld zu arbeiten.

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

###### Geschäftsetikette

Es gibt zahlreiche nützliche Orientierungshilfen, die näher auf die chinesische Unternehmenskultur eingehen.

Kleiderordnung

Respekt und Ergebenheit sind in der chinesischen Geschäftswelt wichtig. Dies sollte auch durch den Kleidungsstil zum Ausdruck gebracht werden. Grundsätzlich sollte die Geschäftskleidung elegant und konservativ sein. In der chinesischen Geschäftswelt tragen die Männer Anzug und Krawatte, die Frauen Rock und Bluse. Das Erscheinungsbild spiegelt den Status und den beruflichen Erfolg wider. Allerdings kann ein zu pompöses Auftreten den falschen Eindruck vermitteln.

Erster Kontakt

Der Kennenlernprozess ist förmlich und erinnert gewissermaßen an eine rituelle Handlung. Üblicherweise gibt man sich zur Begrüßung die Hand. Der Händedruck sollte aber nicht zu fest sein oder übermäßig lange dauern. Es wird als unhöflich empfunden, dem Gegenüber zu lange in die Augen zu sehen. Stattdessen sollte als Zeichen des Respekts der Blick gesenkt werden. Das Überreichen von Visitenkarten ist ein wichtiges Merkmal des Begrüßungsrituals. Ihre Visitenkarte sollte auf einer Seite auf Chinesisch verfasst sein. Beim Überreichen sollte die chinesische Seite nach oben zeigen. Die Karte, die Sie erhalten, sollten Sie anerkennend und aufmerksam in Augenschein nehmen, sie in beiden Händen halten und mit dem gleichen Respekt behandeln, den sie der Person entgegenbringen. Es wäre respektlos, die Karte, ohne einen Blick darauf zu werfen, in die Tasche zu stecken.

Verpflegung von Geschäftspartnern

Es ist sehr wichtig, dass Sie eine Beziehung zu ihrem chinesischen Geschäftspartner aufbauen. Der Verköstigung kommt dabei ein besonders hoher Stellenwert zu. Den Chinesen und Chinesinnen bereitet es Freude, Außenstehenden ihre kulinarischen Besonderheiten näher zu bringen. Gerne geben Sie Empfehlung in Bezug auf Speisen und Freizeitgestaltung ab. Ein chinesisches Bankett kann zu einem unvergesslichen Ereignis werden. Es besteht aus 20 bis 30 Gerichten, die nach und nach serviert werden. Es gehört zum guten Ton, von jedem Gericht zu probieren. Man sollte sich jedoch nicht gezwungen fühlen, alles aufzuessen. Ein leerer Teller bedeutet, dass Sie noch nicht satt sind. Es ist daher möglich, dass weitere Speisen oder dasselbe Gericht erneut serviert wird. Die Essgewohnheiten und Tischmanieren in China unterscheiden sich stark von denen westlicher Länder. Um Dank für die Verköstigung zum Ausdruck zu bringen, ist es durchaus angemessen, zu rülpsen oder zu schlürfen. In den

Restaurants darf auch während der Mahlzeiten geraucht werden und Alkohol darf in großen Mengen getrunken werden. Übermäßiger Alkoholkonsum wird akzeptiert, allerdings besteht dennoch die Gefahr, dass man deswegen Glaubwürdigkeit und Respekt einbüßt.

Die Sitzordnung wird im Voraus erstellt. Sie basiert auf Status und Hierarchie, daher sollten Sie abwarten, bis man Ihnen einen Sitzplatz zuweist. Wenn Sie selbst Gastgeber sind, muss die Sitzordnung vorab genau ausgearbeitet werden. Nur so können Sie verhindern, dass sie Personen aufgrund eines unangemessenen Sitzplatzes kränken.

Sprache

Missverständnisse, die auf Sprachschwierigkeiten zurückzuführen sind, stellen für in China tätige Unternehmen eine der größten Herausforderungen dar. Es gehört sich nicht, von chinesischen Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen zu erwarten, dass Englisch gesprochen wird. Stattdessen wird Wert daraufgelegt, dass ein Dolmetscher engagiert wird, der die Feinheiten der chinesischen Sprache und Kultur zu vermitteln mag. Ein paar Worte auf Mandarin sprechen zu können, ist ein nette Geste, die in China wertgeschätzt wird.

Geschenke

Das Überreichen und Entgegennehmen von Geschenken ist ein in der Geschäftswelt übliches Ritual, das dem Aufbau von Beziehungen dient. Die Chinesen und Chinesinnen messen dem Geschenk eine hohe Bedeutung bei. Daher sollte dieses wohlüberlegt gewählt werden. Es sollte nicht zu teuer oder protzig sein. Dies könnte nämlich als Bestechungsversuch interpretiert werden und dieser ist in China strafbar. Das Geschenk sollte an die gesamte Gruppe (nicht einzelne Personen) gerichtet und verpackt sein. Meist wird es nicht vor dem Überbringer geöffnet.

Zusammenfassung

Die Unternehmenskulturen in Deutschland, den USA und China sind sehr unterschiedlich. Dennoch gibt es Anhaltspunkte, die darauf hindeuten, dass diese wichtigen Länder florierende Geschäftsbeziehungen miteinander unterhalten können.

Hinsichtlich der kulturellen Wertedimensionen richtet sich das Hauptaugenmerk in Deutschland auf den hohen Wert im Bereich Langfristorientierung und den niedrigen Wert in der Machtdistanz. Demnach müssen Pläne und Entscheidungsfindungsprozesse ausführlich und gut durchdacht sein, und Personen, die über Fachwissen und eine solide Ausbildung verfügen, genießen ein hohes Ansehen.

Die Amerikaner:innen erzielen hingegen sehr hohe Werte bei den Kulturdimensionen Individualismus und Genuss, jedoch einen vergleichsweise niedrigen Wert bei der Langfristorientierung. Das Konzept des American Dream, demzufolge jeder Erfolg und Reichtum erlangen kann und Fortschritt leistungsabhängig ist, hat ein Geschäftsumfeld geschaffen, in dem die Menschen in Lage sein sollten, für sich selbst zu sorgen. Die einzelnen Personen können sich Anerkennung verschaffen, indem sie schnell Ergebnisse erzielen. Für den Entscheidungsfindungsprozess wird demnach eher wenig Zeit benötigt und dieser ist unkalkulierbar. Zu viele Hindernisse und eine übermäßige Betonung von Fakten können Frustration auslösen. Amerikanische Angestellte nehmen ihre Arbeit ernst und arbeiten hart.

Interkulturelles Management für ausgewählte Länder

Die Chinesen und Chinesinnen erreichen in den Kulturdimensionen der Machtdistanz und der Langfristorientierung hohe Werte. Allerdings sind sie kaum individualistisch veranlagt. Autorität, Rang und Status spielen am Arbeitsplatz eine außerordentlich wichtige Rolle. Insbesondere bei geschäftlichen Unterredungen und im Entscheidungsfindungsprozess muss darauf Rücksicht genommen werden. Da es sich um eine stark kollektivistisch geprägte Kultur handelt, müssen sich die einzelnen Personen den Interessen der Gruppe unterordnen, und persönliche Beziehungen nehmen einen äußerst hohen Stellenwert ein.



# Anhang 1

## Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

Anand, R. (2013). *How diversity and inclusion drive employee engagement [Wie Diversität und Inklusion die Mitarbeiterbindung fördern].* DiversityInc. [www.diversityinc.com/how-diversity-and-inclusion-drives-employee-engagement/](http://www.diversityinc.com/how-diversity-and-inclusion-drives-employee-engagement/)

Barna, L. (1994). *Stumbling blocks in intercultural communication*

*[Hindernisse in der interkulturellen Kommunikation]*. http://phar- macy304.pbworks.com/f/Barna,+L.M.+(1994).pdf

Bartel-Radic, A. (2006). Intercultural learning in global teams [Interkulturelles Lernen in global ausgerichteten Teams]. *Management International Review*, *46*(6), 647–678. https://doi.org/10.1007/s11575-006-0121-7

BBC StoryWorks. (o. D.). *How Americans do business [Wie die Amerikaner Geschäfte machen].* <http://www.bbc.com/storyworks/> specials/moving-to-america/how-americans-do-business.html

Bhasin, H. (2018) *Toyota marketing strategy [Die Marketingstrategie von Toyota].* Marketing91.https://www.marketing91.com/marketing-strategy-toyota/

Bizshifts-trends. (2012, 9. Februar). *Comparing global decision-making styles: U.S., China, Japan, Europe, Germany, U.K… Middle East*… *[Entscheidungsfindungsprozesse im globalen Vergleich: USA, China, Japan, Europa, Deutschland, Vereinigtes Königreich... Naher Ostern...].* https://bizshifts-trends.com/ comparing-global-decision-making-styles-u-s-china-japan-europe-germany-u-k-middle-east/

Bray, C. (2011, 1. Februar). Toshibaʼs U.S. unit faces $100 million gender-discrimination suit [Der US-Ableger von Toshiba sieht sich wegen Geschlechterdiskriminierung mit einer 100-Millionen-Dollar-Klage konfrontiert]. *The Wall Street Journal*. https://[www.wsj.com/articles/](http://www.wsj.com/articles/)SB10001424052748703439504576116040649121656

Browaeys, M.-J. & Price, R. (2019). *Understanding cross-cultural management [Kulturübergreifendes Management verstehen]* (3. Aufl.). Pearson.

Caffrey, C. (2018). Social loafing [Soziales Faulenzen]. In *Salem Press Encyclopedia*.

ChinaWindow.com. (o. D.). *Do business in China [Mit China Geschäfte machen].* <http://www.china-window.com/>china\_business/doing\_business\_in\_china/do-business-in-china-2.shtml

Clark, A. (2006, 28. Juli). Walmart pulls out of Germany [Walmart zieht sich aus Deutschland zurück]. *The Guardian*. https:// [www.theguardian.com/business/2006/jul/28/retail.money](http://www.theguardian.com/business/2006/jul/28/retail.money)

Cordell, J. (2020). 30 years of Big Mac prices shine light on Russia’s economy [Die Preisentwicklung des Big Mac bildet Russlands Wirtschaft ab]*. The Moscow Times.* https://www.themoscowtimes.com/2020/01/31/30-years-big-mac-prices-shine-light-russias-economy-a69115

Couto, D. (2009). Why teams don’t work [Warum Teams nicht funktionieren]. *Harvard Business Review*, *87*(5), 98–105. https://hbr.org/2009/05/why-teams-dont-work

Danova, I. (2018). *Apple—A global brand going local to survive*

*[Apple* – *Eine Marke von Welt passt sich an lokale Märkte an, um zu überleben].* Ina Danova Consulting. https://inadanova.com/2018/05/16/apple-%D0%B0-global-brand-going-local-to-survive/

Literaturverzeichnis

Daubner-Siva. D, Vinkenburg. C. J. & Jansen. P. G. W. (2017). Dovetailing talent management and diversity management: The exclusion-inclusion paradox [Zusammenführung von Mitarbeiterentwicklung und Diversity Managment: Das Exklusion-Inklusion-Paradox]. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *4*(4), 315 – 331. https://doi.org/10.1108/ JOEPP-02-2017-0019

Dawson, M. (2009). *Walmart Germany revisited* [Erneut im Fokus: Walmart in Deutschland] German Retail Blog. https://[www.german-retail-blog.com/topic/past-blogs/wal-mart-germany-revisited-52](http://www.german-retail-blog.com/topic/past-blogs/wal-mart-germany-revisited-52)

Debray, C. & Spencer-Oatey, H. (2019). ‘On the same page?’ Marginalisation and positioning practices in intercultural teams [„Auf derselben Wellenlänge?“ Marginalisierung und Positionierung in interkulturellen Teams]. *Journal of Pragmatics*, *144*, 15–28. https://doi- org.pxz.iubh.de:8443/10.1016/j.pragma.2019.03.002

Deloitte. (2018). *The rise of the social enterprise: 2018 global human capital trends [Das Aufkommen sozialer Unternehmen: Humankapital – weltweite Trends 2018].* https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/ deloitte-au-hc-human-capital-2018-120419.pdf

Deresky, H. (2017). *International management: Managing across borders and cultures*

*[Internationales Management: über Grenzen und Kulturen hinweg führen]*

(9. Aufl.). Pearson Education Limited.

Dobbin, F. & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail [Warum Diversitätsprogramme scheitern]*. Harvard Business Review*, *94*(7/8), 52–60. https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail

Dobbin, F. & Kalev, A. (2020). Companies need to think bigger than diversity training [Diversitätsbezogene Schulungen in den Unternehmen sind erst der Anfang]*. Harvard Business Review*, 2–4. https://hbr.org/2020/10/companies-need-to-think-big- ger-than-diversity-training

Dobbs, R., Koller, T. & Ramaswamy, S. (2015). The future and how to survive it [Wir wir die Zukunft überleben]. *Harvard Business Review*, *93*(10), 48–62. https://hbr.org/visual-library/2015/10/a-shifting-center-of-gravity

Doh J., Husted. B. W. & Yang, X. (2016). Ethics, corporate social responsibility, and developing country multinationals [Ethik, gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und multinationale Unternehmen in Entwicklungsländern]. *Business Ethics Quarterly*, *26*(3), 301–315. https://doi.org/ 10.1017/beq.2016.40

Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence [Kulturelle Intelligenz]. *Harvard Business Review*, *82*(10), 139–146*.* https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence

Eine Welt der Vielfalt. (o. D.). *Intersectionality [Intersektionalität].* https://[www.ewdv-diversity.de/diversity/](http://www.ewdv-diversity.de/diversity/) intersektionalitaet/

Enderle, G. (2014). *Exploring and conceptualizing international business ethics* *[Erforschung und Begriffsbildung der internationalen Geschäftsethik].* *Journal of Business Ethics*, *127*(4), 723–735. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2182-z

Engelen, A. & Tholen, E. (2014). *Interkulturelles Management*. Schäffer-Poeschel.

Expansion.eco. (o. D.). *The do’s and don’ts of doing business in Germany [Verhaltensregeln in der deutschen Geschäftswelt].* https://expansion.eco/the-dos-and-donts-of-doing-business-in-germany/

Ferris, R. (2019). *Why the Japanese don’t buy American cars [Warum die Japaner keine amerikanischen Autos kaufen].* CNBC. https:// [www.cnbc.com/2019/04/23/toyota-honda-dominate-in-the-us-but-gm-and-ford-are-](http://www.cnbc.com/2019/04/23/toyota-honda-dominate-in-the-us-but-gm-and-ford-are-)failing-in-japan.html

Fifield, A. (2020, 11. März). *Nike to review supply chains in China after reports Uighurs forced to make shoes [Nach Berichten, dass Uiguren in der Schuhindustrie Zwangsarbeiten verrichten, nimmt Nike seine Lieferketten in China in Augenschein]. The Washington Post.* https://[www.washingtonpost.com/world/](http://www.washingtonpost.com/world/) asia\_paciﬁc/nike-to-review-supply-chains-in-china-after-reports-uighurs-forced-to-make-shoes/2020/03/11/6137df9e-6380-11ea-912d-d98032ec8e25\_story.html

Ghemawat, P. (2007). Managing differences: The central challenge of global strategy [Unterschiede überwinden: Die größte Herausforderung für eine globale Strategie]. *Harvard Business Review, 85*(3), 58–68. https://hbr.org/2007/03/managing-differences-the-central-challenge-of-global-strategy

Ghemawat, P. (2011). The cosmopolitan corporation [Das weltoffene Unternehmen].

*Harvard Business Review*, *89*(5), 92–99. https://hbr.org/2011/05/the-cosmopolitan-corporation

Gibson, B. (2015, 3. August). *Intercultural competence needed at the top [Interkulturell kompetente Führungskräfte]*. Relocate Global. https:/www.relocatemagazine.com/articles/reeditor-07-d3-2015-intercultural-competence-needed-at-the-top

Global Business Culture. (o. D.). *Doing business with China* *[Mit China Geschäfte machen]*. https://www.globalbusinesscompass.com/course-library

Global Business Culture. (o. D.). *Doing business with the Germany [Mit Deutschland Geschäfte machen]*. https://www.globalbusinesscompass.com/course-library

Global Business Culture. (o. D.). *Doing business with the USA* *[Mit den USA Geschäfte machen]*. https://www.globalbusinesscompass.com/course-library

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research (GLOBE) Project. (2020). *An overview of the 2004 study [Ein Überblick zur Studie aus dem Jahr 2004].* https://globeproject.com/study\_2004\_2007

Gray, A. & Eley, J. (2020). How Walmart’s UK invasion ﬁzzled out [Wie Walmarts Invasion in Großbritannien im Sand verlief]. *Financial Times*. https://[www.ft.com/content/b80f73e9-336d-49e0-980a-e17635e7cb26](http://www.ft.com/content/b80f73e9-336d-49e0-980a-e17635e7cb26)

Hall, E. T. (1959). *The silent language* *[Die stille Sprache]*. Doubleday.

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture [Jenseits von Kultur]*. Doubleday.

Handy, C. B. (1976). *Understanding organizations* *[Organisationen verstehen]*.

Oxford University Press.

Harris, P. R. (2004). European leadership in cultural synergy [Europäische Führungskräfte und Kultursynergie]. *European Business Review*, *16*(4), 358–380. https://doi.org/10.1108/09555340410546991

Hewlett, S. A., Marshall, M. & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation [Wie Diversität Innovationen fördern kann]. *Harvard Business Review*, *91*(12), 30. https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation

Literaturverzeichnis

Hofstede, G. (1980). *Culture’s consequences* *[Die Auswirkungen von Kultur].* Sage.

Hofstede Insights. (o. D.). *Compare countries [Ländervergleich].* https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/

Hooker, J. (2012). Cultural differences in business communication [Kulturunterschiede in der Unternehmenskommunikation]. In C. B. Paulston, S. F. Kiesling & E. S. Rangel (Herausgeber), *The handbook of intercultural discourse and communication* (S. 389–407). John Wiley & Sons. https://[www.researchgate.net/publication/](http://www.researchgate.net/publication/) 260898153\_Cultural\_differences\_in\_business\_communication

Intercultural Development Inventory. (2021). *The roadmap to intercultural competence using the Intercultural Development Inventory* *[Wie man unter Zuhilfenahme des Intercultural Development Inventory interkulturelle Kompetenz erwirbt].* https://idiinventory.com/generalinformation/the-intercultural-development-continuum-idc/

Isac, F. L. & Remes, E. F. (2018). The relationship between culture and strategy—A managerial perspective approach [Wie Führungskräfte den Zusammenhang zwischen Kultur und Strategie verstehen]. *Studia Universitatis Economics Series*, *28*(3), 76–85.

Jacobs, H. (2018, 1. Mai). *Photos reveal what it is like to shop inside Walmart in China [Enthüllende Fotos über das Einkaufserlebnis bei Walmart in China].* https://www.businessinsider.com/walmart-in-china-most-popular-international-supermarket-photos-2018-4?r=DE&IR=T

Khanna, T. (2014). Contextual intelligence [Kontextuelle Intelligenz]. *Harvard Business Review, 92*(9), 58–68. https://hbr.org/2014/09/contextual-intelligence

Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*

*[Unterschiedliche Wertvorstellungen].* Peterson.

KPMG. (2021). *Economic Key Facts—Germany [Wichtige Wirtschaftsdaten* –

*Deutschland].* https://home.kpmg/de/en/home/insights/2020/10/international-business/economic-key-facts-germany.html

Krawczyk-Bryłka, B. (2016). Trust triggers and barriers in intercultural teams [Wie Vertrauen in interkulturellen Teams aufgebaut bzw. verhindert wird]. *Journal of Intercultural Management*, *8*(2), 105–124. <http://doi.org/10.1515/joim-2016-0012>

Kwintessential. (o. D.). *A guide to Germany—Etiquette, customs, clothing and more...*

*[Ein Leitfaden für Deutschland* –

*Etikette, Gepflogenheiten, Kleidung und mehr ...]* https://[www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-germany-etiquette-customs-cul-](http://www.kwintessential.co.uk/resources/guide-to-germany-etiquette-customs-cul-) ture-business

Lederer, E. M. (2021). *Russia clashes with US and West over conflict in Ukraine [Russland gerät wegen Ukraine-Krise mit den USA und anderen westlichen Ländern in Konflikt].* ABC News. https://abcnews.go.com/US/wireStory/russia-clashes-us-west-conﬂict- ukraine-75842661

Lufthansa [@lufthansaNews]. (2017, 26. Mai). *Pﬁati, merhaba, ciao, Γειά σου, Hoi! In Deutschland arbeiten Menschen aus über 100 Nationen für die Lufthansa Group* [Tweet]. Twitter. https://twitter.com/lufthansanews/status/868030430028673027

Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Woetzel, J., Stamenov, K. & Dhingra, D. (2016, 4. Februar).

*Digital globalization—The new era of global ﬂows [Digitale Globalisierung*–

*Die neue Ära globaler Bewegungen].* https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows#

Masters, J. (2019, 12. August). *What are economic sanctions? [Was sind wirtschaftliche Sanktionen?]* Council on Foreign Relations. https://[www.cfr.org/backgrounder/what-are-economic-sanctions](http://www.cfr.org/backgrounder/what-are-economic-sanctions)

McFarlin, D. & Sweeney, P. (2017). *International organizational behavior: Transcending borders and cultures [Verhalten internationaler Organisationen: Grenzen und Kulturen überbrücken]* (2. Aufl.). Routledge.

Mithel, M. (2012, 24. Juni). *Adapt to conquer [Erfolg durch Anpassung].* https://[www.businesstoday.in/magazine/](http://www.businesstoday.in/magazine/)careers/understanding-other-cultures-signiﬁcant-for-career/story/185107.html

Molinsky, A. & Hahn, M. (2015). Building relationships in cultures that don’t do small talk [Wie man in Kulturen, die keinen Small Talk machen, Beziehungen knüpft]. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4. https://hbr.org/2015/04/building-relationships-in-cultures-that-dont-do-small-talk

Morrison, T. (2004, 21. Dezember). *“Bite the wax tadpole” and other translation blunders from the annals of bad global marketing* *[„Beiß die wächserne Kaulquappe“ und andere Übersetzungsfehler, die das internationale Marketing hervorbrachte].* IndustryWeek. https://www.industry-week.com/the-economy/trade/article/21949510/bite-the-wax-tadpole

Mourdoukoutas, P. (2018). *Starbucks‘ Greek problem in Australia: Mikel Coffee Commun- ity*. *[Starbucks´ griechisches Problem in Australien]* Forbes Magazine. https://[www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2018/09/08/](http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2018/09/08/) starbucks-greek-problem-in-australia-mikel-coffee-community/?sh=329e00373647

Nadaf, S. M. & Navi, B. S. (2017). Corporate Governance: Issues, Opportunities and Challenges [Corporate Governance: Themen, Chancen und Herausforderungen]. *International Journal of Commerce and Management Research*, *3*(7), 66–72.

Neeley, T. (2014). Getting cross-cultural teamwork right [Erfolreich kulturübergreifend im Team arbeiten]. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–3. https://hbr.org/2014/09/getting-cross-cultural-teamwork-right

Nestlé. (2021). *Creating shared value: Our approach [Gemeinsame Wertschöpfung: Unser Ansatz].* https://[www.nestle.com/csv/what-](http://www.nestle.com/csv/what-) is-csv

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *G20/OECD Principles of corporate governance [Corporate Governance: Grundsätze der G20/OECD]*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264236882-en

Passport to Trade 2.0. (o. D.). *Business etiquette in Germany [Geschäftsetikette in Deutschland].* https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-etiquette-in-germany/

Pearson, B. (2018, 5. Februar). German lessons: What Walmart could have learned from Lidl and vice versa [Lehrstück Deutschland: Was Walmart und Lidl voneinander lernen hätten können]. *Forbes.* https://[www.forbes.com/sites/bryanpearson/2018/02/05/](http://www.forbes.com/sites/bryanpearson/2018/02/05/) german-lessons-what-walmart-could-have-learned-from-lidl-and-vice-versa/?sh=207227b3138c

Prahalad, C. K. & Lieberthal, K. (2003). The end of corporate imperialism [Das Ende des Unternehmensimperialismus]. *Harvard Business Review*, *81*(8), 109–117.

Reynolds, O. (2021, 16. Februar). *The world’s top 5 economies in 2024 [Die fünf führenden Volkswirtschaften der Welt].* https:// [www.focus-economics.com/blog/the-largest-economies-in-the-world#:~:text=2.,USD](http://www.focus-economics.com/blog/the-largest-economies-in-the-world#%3A~%3Atext%3D2.%2CUSD)

%2020.6%20trillion%20in%202024

Literaturverzeichnis

Schmidt, S. J. (2012). *Kulturelle Kompetenz als Schlüsselkompetenz.* Kulturelle Bildung Online. https://[www.kubi-online.de/artikel/](http://www.kubi-online.de/artikel/)kulturelle-kompetenz-schluesselkompetenz

SchoolTube. (2019, 27. August). *HSBC funny culture ads [Witzige Werbespots über Kultur von HSBC]* [Video]. https://www.schooltube.com/media/HSBC+Funny+Culture+ads/1\_ju2126cv

Siriu, S. (2018, 12. Dezember). *Definition und Ziel von Corporate Goverance.* Haufe. https://[www.haufe.de/compliance/](http://www.haufe.de/compliance/) management-praxis/corporate-governance/corporate-governance-defintion-und-ziele\_230130\_479056.html

Smith, P. B., Dugan, S. & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. [Landeskultur und die Werte der Mitarbeitenden: eine Dimensionsanalyse über 43 Länder]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *27*(2), 231–264. https://doi.org/10.1177/0022022196272006

Smith, R. (2012, 27. Januar). *Rethinking the Oreo for Chinese consumers [Oreo passt Produkt für chinesische Konsumenten an].* NPR. https:// [www.npr.org/sections/money/2012/01/27/145918343/rethinking-the-oreo-for-chinese-](http://www.npr.org/sections/money/2012/01/27/145918343/rethinking-the-oreo-for-chinese-)consumers?t=1619455999995

Stampler, L. (2012, 18. Mai). *The 11 worst foreign ad translation fails [Die 11 schlimmsten Übersetzerfehler in der Werbung].* Insider. https:// [www.businessinsider.com/worst-foreign-ad-translation-fails-2012-5?r=DE&IR=T](http://www.businessinsider.com/worst-foreign-ad-translation-fails-2012-5?r=DE&IR=T)

Steers, R. M., Nardon, L. & Sanchez-Runde, C. J. (2016). *Management across cultures: Developing global competencies [Kulturübergreifendes Management: globale Kompetenz entwickeln]* (3. Aufl.). Cambridge University Press.

Stobierski. T. (2021, 8. April). *Types of corporate social responsibility to be aware of [Arten der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung, die man kennen sollte].* Harvard Business School Online. https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility

Strange, R., Filatotchev, I., Buck, T. & Wright, M. (2009). Corporate governance and international business [Corporate Governance im internationalen Geschäft]. *Management International Review*, *49*(4), 395–407. https://doi.org/10.1007/s11575-009-0001-z

Sweeney, P. B. & McFarlin, D. B. (2015). International management: Strategic opportunities and cultural challenges [Chancen für das strategische Management und kulturelle Herausforderungen]. *Management and Marketing Faculty Publications, 67*. <http://ecommons.udayton.edu/mgt_fac_pub/67>

Thomas, D. C. & Inkson, K. (2017). *Cultural intelligence: Surviving and thriving in the global village [Kulturelle Intelligenz: im globalen Dorf überleben und erfolgreich sein]* (3. Aufl.). Berrett-Koehler Publishers.

Transparency International. (2017). *Global corruption barometer 2017: Citizens’ voices from around the world [Globales Korruptionsbarometer: Meinungen von Bürgern auf der ganzen Welt].* https://www.transparency.org/en/gcb/global/global-corruption-barometer-2017

Trompenaars, F. (1996). *Resolving international conflict: Culture and business strategy [Internationale Konflikte lösen: Kultur und Geschäftsstrategie]. London Business School*, *7*(3), 51–68.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business [Kultur erfolgreich managen: kulturelle Diversität im globalen Geschäftsumfeld verstehen]* (3. Aufl.). N. Brealey Publishing.

Turner, A. (2018, 25. Juli). *Why there are almost no Starbucks in Australia* *[Warum es in Australien kaum Starbucks-Filialen gibt]*. CNBC. https://[www.cnbc.com/2018/07/20/starbucks-australia-coffee-failure.html](http://www.cnbc.com/2018/07/20/starbucks-australia-coffee-failure.html)

United Nations Educational, Scientiﬁc and Cultural Organization (UNESCO). (2001). *UNESCO* *Universal Declaration on Cultural Diversity* *[Allgemeine Erklärung der UNESCO zur kulturellen Vielfalt]*, 2. November 2001, http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\_ID=13179&URL\_DO=DO\_TOPIC&URL\_SECTION=201.html

United Nations Global Compact Office. (o. D.). *The ten principles of the UN Global Compact [Die zehn Grundsätze des globalen Kompakts der Vereinten Nationen].* [www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html)

Vennapoosa, C. (2012, 3. Juli) *Examples of cross-cultural competence [Beispiele für interkulturelle Kompetenz].* Exforsys. http://[www.exforsys.com/career-center/crossculture-competence/examples-of-cross-cultural-](http://www.exforsys.com/career-center/crossculture-competence/examples-of-cross-cultural-)competence.html

Watkins, M. D. (2007, 18. Mai) Why DaimlerChrysler never got into gear [Warum DaimlerChrysler nicht auf Touren kam]. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–3*.* https://hbr.org/2007/05/why-the-daimlerchrysler-merger

World Economic Forum. (2021). *Global gender gap report 2020 [Globaler Bericht zur Gleichbehandlung der Geschlechter 2020].* [http://www3.wefo-](http://www3.wefo-/)rum.org/docs/WEF\_GGGR\_2020.pdf

Wooten, A. (2011, 29. April). *International business: Some international ads are seen as sexist due to different cultural norms [Internationale Geschäfte: Werbung kann aufgrund unterschiedlicher kultureller Normen in manchen Ländern als sexistisch wahrgenommen werden].* Deseret News. https://[www.deseret.com/](http://www.deseret.com/) 2011/4/29/20371882/international-business-some-international-ads-are-perceived-as-sexist-due-to-different-cultural-norm

YourTarget. (2020, 21. August). *What are the four international business strategies? [Die vier internationalen Geschäftsstrategien]*

https://blog.yourtarget.ch/en/international-business-strategies

Zachwieja. A. S. (2017, 18. August). *A quick guide to business etiquette in the United States [Ein kurzer Leitfaden zur amerikanischen Geschäftsetikette].* Globig. https://globig.co/blog/a-quick-guide-to-business-etiquette-in-the-united-states/